



**ANA RITA LOURO  
CASQUEIRA**

**Plano de captação de novos clientes para a  
empresa Criativa, Lda.**





**ANA RITA LOURO  
CASQUEIRA**

**Plano de captação de novos clientes para a empresa  
Criativa, Lda**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro



## **o júri**

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor José Guilherme Leitão Dantas  
professor adjunto do Instituto Politécnico de Leiria

Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira  
professor auxiliar convidado da Universidade de Aveiro



## **agradecimentos**

Ao Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, orientador deste trabalho, pela sua disponibilidade, ajuda e acompanhamento ao longo da realização deste trabalho.

Ao meu namorado e o meu porto seguro, Nuno Ruas, pelo amor, carinho, apoio, e paciência inesgotáveis, e pela motivação e incentivo que me deu para levar este projeto a bom termo.

Aos meus pais, Miguel e Graça Casqueira, por todos os sacrifícios que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui. Pelo carinho e dedicação incondicionais. Sem vocês nada disto teria sido possível.

Aos meus irmãos, Daniel e Pedro Casqueira, à minha cunhada, Gisela Costa, aos meus avós, António e Madalena Casqueira e Luís Louro, e aos meus tios Teresa Casqueira e José Cunha, pelo apoio e preocupação constantes.

Ao Sr. José Amaro e à Dr.<sup>a</sup> Dina Xavier, pela orientação do meu estágio, e a todos os colaboradores da empresa Criativa – Serviços de Informática, Lda., que me proporcionaram a oportunidade deste trabalho.

Aos entrevistados Sr. José Amaro, Dr.<sup>a</sup> Dina Xavier, Eng.<sup>o</sup> Marcelo Almeida e Eng.<sup>o</sup> Jorge Rodrigues, pela colaboração nas entrevistas e pela validação do conteúdo do relatório relativo à empresa.

E a todos aqueles que de alguma forma, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, pelo seu apoio.





## **palavras-chave**

Novos clientes, estratégia, inovação tecnológica, ERP

## **Resumo**

Hoje em dia é necessário que uma empresa seja competitiva para poder ser sustentável. Por isso muitas empresas optam atualmente por implementar estratégias de negócios de forma a conseguirem manter-se competitivas no mercado.

Este estudo incide sobre um caso particular, a Criativa – Serviços de Informática, Lda., uma PME da área da informática, que desenvolve e melhora continuamente um ERP próprio de acordo com as especificações dos clientes. Tal como muitas empresas, grande maioria PME's mas também grandes empresas, hoje em dia a Criativa atravessa um momento em que é difícil manter a estabilidade e por isso decidiu implementar uma estratégia de negócio, que consiste na angariação de novos clientes. A estratégia será colocada em prática através da utilização da base de dados que foi elaborada durante o estágio que deu origem a este relatório. A base de dados faculta 149 contactos de potenciais clientes para a Criativa.

Os 4 sócios da Criativa foram entrevistados com o objetivo de melhor perceber a empresa – a sua história, o seu percurso, o seu futuro. Um dos pontos principais a referir das entrevistas é que a inovação na Criativa é impulsionada pelos clientes e concorrentes, ou seja, surge a partir do mercado. Essa inovação é vista como fulcral no processo de sobrevivência da Criativa, assim como para todas as PME a atuar no domínio das tecnologias. Estar a par da nova legislação (mudança do IVA, as faturas obrigatórias, entre outros) e adaptar os produtos da Criativa para essa realidade é também um esforço muito importante que impulsiona as vendas, segundo os entrevistados. A constante aprendizagem é assim um fator crítico de sucesso na Criativa.



**keywords**

New customers, strategy, technological innovation, ERP

**abstract**

Nowadays it is necessary for a company to be competitive in order to be sustainable. So, many companies choose to implement business strategies in order to stay competitive. This study focuses on a particular case, Criativa – Serviços de Informática, Lda, an SME in the area of computer science that develops and personalizes its own ERP according to customers' specifications. Like many companies, mostly SMEs but also large corporations, nowadays Criativa is going through a period where it is difficult to maintain its stability and this led to the decision to implement a business strategy that consists in acquiring new customers. The strategy will be put into practice through the use of the database that was developed during the internship that gave rise to this report. The database provides 149 potential customer contacts to Criativa.

The four managing partners of Criativa were interviewed in order to better understand the company - its history, its path, its future. One of the main points to be noted from the interviews is that Criativa innovation is driven by customers and competitors, in other words, it arises from the market. This innovation is seen as pivotal in the process of survival of Criativa, as well as for all SMEs acting in the field of technology. Being aware of new legislation (changes in VAT, invoices being required by law, among others) and adapting Criativa products to that reality is also a very important aspect that drives sales, according to the interviewees. Constant learning is thus a critical success factor in Criativa.



## Índice de Conteúdos

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 1  |
| Fundamentação do tema abordado.....                             | 1  |
| Objetivos.....  | 2  |
| Estrutura do Relatório .....                                    | 3  |
| Capítulo I .....  | 5  |
| 1. Revisão de Literatura.....                                   | 5  |
| 1.1. A estratégia .....   | 5  |
| 1.1.1. Análise SWOT .....                                       | 8  |
| 1.2. A tecnologia.....  | 9  |
| 1.3. A inovação.....  | 10 |
| 1.4. ERP – Enterprise Resource Planning.....                    | 12 |
| Capítulo II .....   | 15 |
| 2. A Criativa .....   | 15 |
| 2.1. História da Empresa.....                                   | 15 |
| 2.2. Missão estratégica e visão.....                            | 17 |
| 2.3. Produtos e Serviços.....                                   | 17 |
| 2.3.1. PowerGest Plus .....                                     | 17 |
| 2.3.2. Assistência técnica.....                                 | 20 |
| 2.3.3. Assessoria de Contabilidade .....                        | 20 |
| 2.4. A Inovação na Empresa.....                                 | 21 |
| 2.5. Qualidade e Certificação.....                              | 23 |
| 2.6. Estratégia da Empresa.....                                 | 25 |
| 2.7. Parcerias .....  | 26 |
| 2.8. Análise SWOT .....   | 26 |
| 2.8.1. Forças.....  | 27 |
| 2.8.2. Fraquezas.....   | 29 |
| 2.8.3. Oportunidades .....                                      | 30 |
| 2.8.4. Ameaças.....   | 30 |
| 2.9. Plano de ação com base na análise SWOT.....                | 31 |
| Capítulo III .....  | 35 |
| 3. Base de Dados.....   | 35 |
| 3.1. Metodologia .....  | 35 |
| 3.2. A base de dados.....                                       | 36 |
| Capítulo IV .....   | 39 |
| 4. Resultados .....   | 39 |
| 5. Conclusões .....   | 40 |
| Referências.....  | 43 |
| ANEXOS.....   | 49 |
| ANEXO I – Entrevistas .....                                     | 50 |
| ANEXO II – Plano de ação para a obtenção de novos clientes..... | 62 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - As 5 forças competitivas de Porter (Fonte: elaboração própria, baseada em Porter, 1982) ..... | 6  |
| Figura 2 - Matriz SWOT (Fonte: Elaboração Própria).....  | 8  |
| Figura 3 - Cronologia da empresa (Fonte: elaboração própria) .....                                       | 15 |
| Figura 4 - Circulação de informação entre a Contabilidade e o Desenvolvimento de Software .....          | 21 |
| Figura 5 - Efeitos do processo de inovação na Criativa (Fonte: elaboração própria) .....                 | 22 |
| Figura 6 - Pilares em que se baseia a gestão da informação na Criativa (Fonte: elaboração própria) ..... | 24 |
| Figura 7 - Fatores críticos de sucesso da Criativa (Fonte: elaboração própria) .....                     | 25 |
| Figura 8 - Matriz SWOT da Criativa (Fonte: elaboração própria) .....                                     | 27 |

## Índice de Imagens

|  |    |
|--|----|
| Imagem 1 - Menu principal do PowerGest Plus (Fonte: <a href="http://www.criativa-si.pt/powergest.asp">www.criativa-si.pt/powergest.asp</a> , acessado a 22/4/2013); Reproduzido com permissão da empresa ..... | 18 |
|--|----|

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Distribuição de recursos humanos por área de trabalho (Fonte: elaboração própria)....     | 16 |
| Tabela 2 - Módulos standard do PowerGest Plus e respetivas funções (Fonte: elaboração própria) ..... | 19 |

## **Introdução**

No mercado português, atualmente, as empresas cedem e acabam por desaparecer tão rapidamente quanto surgem, tal como é noticiado pelo canal de Tv “tvi 24” no seu site, informação que se baseia em dados do INE (Instituto Nacional de Estatística), onde é referido que no ano de 2011 *“foram constituídas 33.040 novas empresas (18.965 no primeiro semestre e 14.075 no segundo semestre), mas em simultâneo foram dissolvidas 32.989 empresas (7.810 no primeiro semestre e 25.179 no segundo semestre)”* (TVI 24, 2012). A mesma fonte refere que isto se deve à conjuntura económica que se atravessa onde se verificam fatores como o abrandamento económico e o estrangulamento financeiro. São estas as causas da insustentabilidade de muitas empresas que acabam por ceder e falir. No entanto é preciso ter em conta que não são apenas os fatores externos que influenciam a longevidade e a obtenção de sucesso por parte de uma empresa. Também a má gestão e/ou organização dos seus ativos, ou a carência de clientes, podem culminar em situações instáveis para a empresa. Neste sentido, é necessário que a boa gestão e organização dos ativos da empresa esteja sempre presente, bem como a procura e angariação ativas de uma ampla carteira de clientes, sendo estes os ativos mais valiosos de qualquer empresa.

Este relatório pretende refletir o trabalho desenvolvido no sentido de captar novos clientes para a Criativa – Serviços de Informática, Lda., a empresa onde foi desenvolvido um estágio curricular com oito meses de duração, de Setembro de 2012 a Maio de 2013. Sendo o objetivo de um estágio o de dar a conhecer a realidade do mundo do trabalho e dar a oportunidade ao estagiário de praticar aquilo que aprendeu enquanto estudou, este estágio realizou-se em duas vertentes. Uma em que o intuito foi o desenvolvimento da pesquisa para o presente relatório, através de diferentes ferramentas estudadas durante o percurso académico. Outra em que o objetivo era conhecer a realidade empresarial da empresa, através do desenvolvimento de tarefas práticas necessárias à gestão da informação da própria empresa.

Este relatório procura traduzir o trabalho desenvolvido ao longo dos oito meses de estágio, através da elaboração de uma base de dados com contactos de possíveis clientes. Além desta parte prática do trabalho, trabalhou-se ainda uma revisão de literatura relacionada com o tema e que se considerou relevante para o projeto.

## **Fundamentação do tema abordado**

No âmbito do estágio curricular desta espécie é necessário escolher um tópico e trabalhar sobre ele, relacionando-o com os temas que foram sendo abordados durante o

percurso académico. Juntando isto, ao facto de a Criativa ser uma PME, que enfrenta atualmente (como tantas outras) a grande dificuldade da crise económico-financeira, surgiu a possibilidade de desenvolver um trabalho no âmbito da obtenção de novos clientes. Desta forma seria possível elaborar o trabalho necessário no estágio, tornando-se também benéfico para a empresa, pois fica com uma análise geral daquilo que deve fazer para obter novos clientes e conseguir manter-se sustentável e competitiva.

Com a visível quebra de vendas nas empresas, estas têm de ter um controlo de custos mais cuidado, evitando o investimento em estratégias mais arriscadas com índice de sucesso mais imprevisível. Por isso é tão importante efetuar estudos sobre os melhores segmentos ou setores onde investir, e fazer uma seleção, com critérios bem definidos, dos potenciais clientes a que a empresa se deve dirigir. Esta é uma forma de otimizar o trabalho e economizar tempo e dinheiro. Este é um objetivo comum a todas as empresas, independentemente da situação em que se encontrem. No entanto, numa época de crise todo o controlo, otimização e economia se tornam indispensáveis para garantir a subsistência e competitividade de uma empresa.

O propósito desta investigação é perceber de que forma a Criativa se pode movimentar com o intuito de conseguir angariar mais clientes que levem a empresa a tornar-se num forte concorrente na área do software, com maior quota de mercado, numa época de crise como a que se atravessa. Com o auxílio de diversas ferramentas, a empresa vai ser analisada através de diferentes perspetivas a partir das quais será possível perceber qual a melhor estratégia a optar para captar novos clientes. Além disso, é necessário reter que não se deve descuidar a atenção com os clientes já existentes. Isto porque, torna-se mais dispendioso para uma empresa angariar e fidelizar novos clientes, do que manter os seus clientes atuais (Kotler, 2000).

## **Objetivos**

O estágio realizado teve como principal objetivo obter um conhecimento aprofundado da empresa, para que fosse possível desenvolver uma ferramenta de trabalho que permita à Criativa colocar em prática um plano de ação para a captação de novos clientes.

A vivência diária, durante oito meses, no ambiente de trabalho da empresa foi crucial para a recolha de informação, que permitiu a elaboração de todo o relatório de uma forma mais correta e próxima da realidade.

Através da teoria apreendida no percurso académico, e em conjunto com a prática verificada durante o período de estágio foi mais fácil elaborar um projeto benéfico para a empresa e com um objetivo que lhe permite ser mais competitiva no mercado em que se



insere. Com o estudo realizado e apresentado neste relatório, a Criativa poderá comercializar os seus produtos e serviços a mais clientes, tentando desta forma garantir que a estabilidade da empresa não é comprometida pela crise económico-financeira que se atravessa de momento.

Assim sendo, os objetivos deste relatório são: a aprendizagem de teoria acerca de temas relacionados com a gestão de vendas e captação de clientes, a caracterização da empresa e apresentação de uma ferramenta que avalie o ambiente interno e externo da empresa (análise SWOT), descrição da metodologia para elaboração da base de dados que será a ferramenta de apoio à captação de clientes e demonstração de resultados obtidos através de todo o processo anteriormente descrito.

### **Estrutura do Relatório**

De forma a melhor compreender o tema da captação de novos clientes, o funcionamento da empresa e para que o relatório tivesse uma linha de raciocínio lógica, foram construídos quatro capítulos distintos que permitem criar um trabalho uniforme e coerente.

Desta forma o trabalho encontra-se dividido da seguinte forma:

- Capítulo I, relativo à revisão de literatura relacionada com gestão de vendas, captação de clientes e outros temas abordados no relatório;
- Capítulo II, relacionado com a caracterização da empresa, a sua história, constituição, produtos e serviços comercializados, estratégias entre outros tópicos;
- Capítulo III, referente à elaboração da base de dados de potenciais clientes, explicando como foi elaborado, quais os critérios de seleção de potenciais clientes a incluir e a própria base de dados;
- Capítulo IV, onde são apresentados os resultados das interações Criativa – Potenciais Clientes, permitindo perceber qual o resultado da elaboração da base de dados.



# Capítulo I

## **1. Revisão de Literatura**

Na elaboração de um relatório desta natureza no âmbito de um curso de Mestrado é importante estudar o estado de arte e as diferentes teorias existentes relacionadas com o tema que é abordado. Com isto é possível perceber melhor toda a envolvente desse assunto em particular e dessa forma tomar melhores decisões para o projeto em execução.

De acordo com isto, este primeiro capítulo centra-se na apresentação de alguns tópicos relacionados com a captação de novos clientes e com características próprias da empresa em estudo, para que mais facilmente sejam compreendidos alguns pontos abordados no decorrer do relatório.

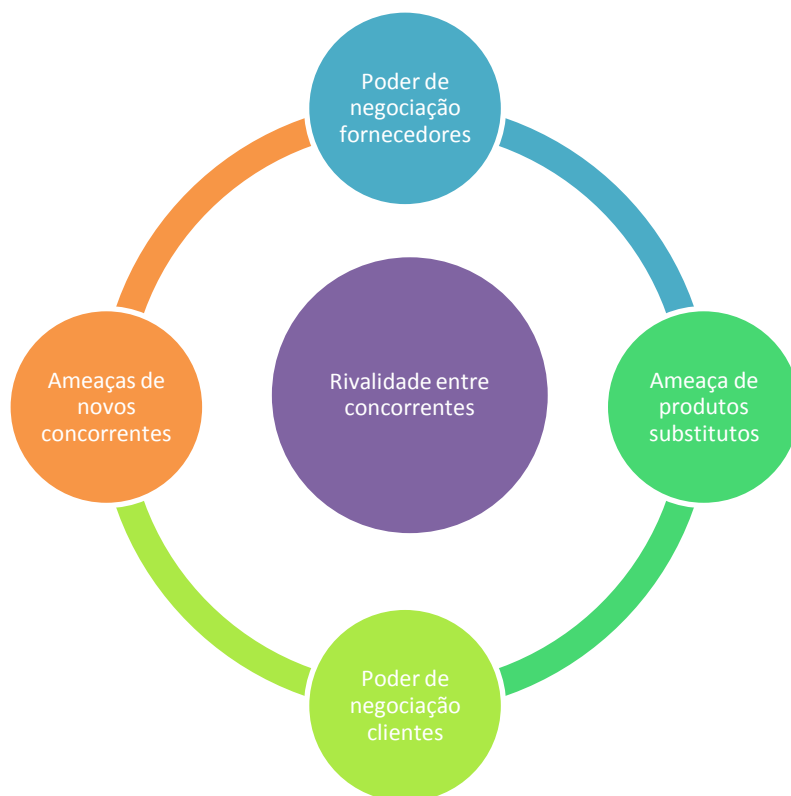
### *1.1. A estratégia*

Para que uma empresa alcance o seu objetivo primordial, a obtenção de lucro (Donnelly et al., 2000), seja ele na sua vertente económica ou social, tem de produzir e comercializar bens e serviços eficientemente. Isto refere-se em vários sentidos, não apenas no que respeita ao âmbito económico como também no que respeita à qualidade, conseguindo desta forma manter-se sustentável e competitiva no mercado onde atua (Hitt et al., 2010). A melhor forma de se conseguir isto é elaborando planos e estratégias que otimizam a eficiência da empresa e que aumentam o seu grau de competitividade. Estes devem ser seguidos com o objetivo de reestruturar a empresa, tornando-a numa empresa mais sustentável e conseguindo de certa forma diminuir as dificuldades com que se depara no mercado, através de um processo de melhoria contínua.

De acordo com Montgomery e Porter (1998) e Hitt et al. (2010), a estratégia passou a ser uma necessidade para que as empresas subsistam e se consigam diferenciar dos seus concorrentes, conseguindo desta forma tornar-se mais competitivas. O processo de construção de estratégias tem de sofrer constantes alterações de acordo com o ambiente do mercado envolvente, de forma a ser feita uma renovação da capacidade empresarial e assim planear a evolução e o futuro da empresa. Neste sentido, as empresas evitam que as estratégias implementadas se tornem ultrapassadas, visto que os mercados empresariais se encontram em constante mudança, e se uma estratégia é positiva hoje, pode já não o ser na semana seguinte. Isto acontece especialmente em mercados tecnológicos, como aquele em que a Criativa atua, onde é essencial a existência de inovação (Sainio et al., 2012; Clausen et al., 2013).

Todos os elementos, internos e externos da empresa, tais como os recursos humanos e as suas capacidades e competências essenciais, ou as oportunidades e ameaças do mercado, devem ser considerados nas estratégias com o intuito de atingir a competitividade para a organização. Deste modo toda a empresa se deve empenhar e dedicar ao processo de elaboração de estratégias (Henderson, 1989). Desta forma, tendo a empresa um plano estratégico bem definido, será possível introduzir mudanças rápidas no mercado, como exemplo através da criação de novos projetos (Candi et al., 2013), a partir das quais advém a competitividade para as empresas que nele atuam (Hitt et al., 2010).

No entanto os concorrentes não são o único fator que influencia a competitividade, pelo que um plano estratégico deve ter em conta também outros fatores. Esses fatores são definidos e defendidos por Porter (1982), como as cinco forças competitivas existentes ao nível do mercado, que estão representadas na figura 1.



**Figura 1 - As 5 forças competitivas de Porter (Fonte: elaboração própria, baseada em Porter, 1982)**

As cinco forças que têm poder para determinar a competitividade de uma empresa são:

- O poder de negociação dos clientes, visto que estes podem pressionar as empresas a reduzir preços e/ou aumentar a qualidade através das suas ações;

- O poder de negociação dos fornecedores, através da pressão exercida para elevar o preço dos inputs e aumentar assim o preço final, ou por outro lado, procurarem baixar as margens de contribuição;
- A concorrência, que ainda que possa ser fraca, através do lançamento de novos produtos, melhoria de serviços e redução de preços, pode tornar-se bastante forte;
- A ameaça de novos concorrentes, já que podem ter novas abordagens que lhe permitam gozar de maior vantagem competitiva. Esta pode possibilitar que os novos concorrentes diferenciem produtos ou reduzam preços.
- A ameaça da entrada de produtos substitutos, através, por exemplo, de um preço mais baixo em relação ao que é comercializado pela empresa ou ainda devido a qualidade mais elevada.

De acordo com Henderson (1989), a estratégia trata-se de uma procura por um plano de ação, com o intuito que este possibilite o desenvolvimento e ajustamento da vantagem competitiva da empresa. Hitt et al. (2010) e Lambin (2000) defendem o mesmo, referindo ainda que a vantagem competitiva se adquire através de determinados atributos que os produtos ou serviços possuem e que não são facilmente imitáveis, ou que os concorrentes encaram como demasiado dispendiosos para copiar, atribuindo assim uma posição mais atrativa à empresa, perante os seus clientes.

Através da vantagem competitiva a empresa adquire capacidade para entender e pesquisar diversas e melhores formas de competir no mercado. Isto reflete-se na diferença organizacional da empresa perante os seus concorrentes, que é um dos fatores críticos de qualquer empresa (Montgomery e Porter, 1998).

Segundo Porter (1982), as empresas podem conseguir vantagem competitiva através do custo, com a aplicação de estratégias como economias de escala, redução de custos através da aprendizagem (curva da experiência), inovação tecnológica, redução de custos com os recursos humanos, de localização e da matéria-prima, concentração nos produtos e processos mais sustentáveis, lucrativos e competitivos da empresa, entre outras. Além disso também existe a possibilidade de ter vantagem competitiva devido a vantagens de diferenciação com estratégias como a adaptação às necessidades dos clientes, melhoria da qualidade e assistência em serviços pós-venda, aposta em produtos ecológicos, existência de investigação e desenvolvimento que possibilitem a inovação e melhoria de qualidade dos produtos. Por fim, Porter (1982) defende ainda que a vantagem competitiva pode advir da alta segmentação, em que a empresa passa a centrar a sua atenção num só segmento específico, através de uma vantagem de custos baixos ou de diferenciação. No fundo, o que Porter defendia há 30 anos atrás, é que é

possível obter sucesso e uma empresa ser sustentável, sem ter de se fazer o mesmo que a concorrência. Devem procurar-se mercados inexplorados e aplicar novas estratégias de forma a conseguir que a empresa se mantenha na vanguarda da inovação (Mauborgne e Kim, 2005). Esta procura de novos mercados pode ser feita através de um processo designado inovação aberta (*open innovation*), que tem tido crescente aplicação no dia-a-dia das empresas. Através deste processo a empresa possibilita a ocorrência de um fluxo mais livre de ideias, quer para dentro como para fora da empresa (Hung e Chou, 2013).

#### 1.1.1. Análise SWOT

É importante que as empresas utilizem com alguma frequência uma ferramenta denominada análise SWOT. Esta estuda a competitividade das empresas de acordo com quatro perspetivas divididas por dois tipos de ambiente, como exemplificado na figura 2.

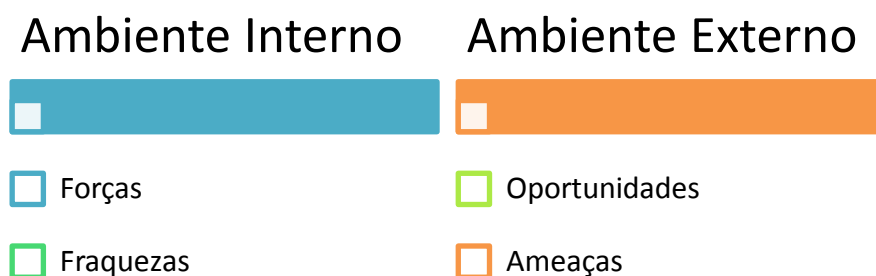


Figura 2 - Matriz SWOT (Fonte: Elaboração Própria)

Esta ferramenta foi desenvolvida por Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews e William D. Guth, em 1965 (Bittencourt, 2007), e é frequentemente utilizada na análise das próprias empresas, de produtos, negócios e estratégias, de fornecedores ou de potenciais parceiros (Piercy, 1992). Neste caso de estudo esta ferramenta irá ser usada com o intuito de analisar a competitividade da empresa, no mercado em que se encontra inserida.

O nome desta análise surge com a junção das iniciais (em Inglês) das perspetivas que são tidas em conta para estudar a competitividade de um determinado fator. Essas perspetivas são as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats), e encontram-se divididas entre o ambiente interno e externo na empresa. A análise SWOT deve sempre ser concisa, direta e realista e que permita ajudar na determinação do plano estratégico da empresa.

Os pontos relativos à empresa como as forças e as fraquezas são controláveis de forma interna, pelo que fazem parte do ambiente interno. As forças acrescentam valor à empresa, por isso devem ser salientadas para que outros se apercebam delas, e para que continuem a acumular mais valor para a empresa. Por outro lado, as fraquezas

mostram debilidades da empresa a nível interno, e por isso convém que sejam analisadas para perceber como podem ser minimizadas.

O ambiente externo é constituído por oportunidades e ameaças do mercado envolvente. Neste âmbito a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades que surgem e ter atenção a sinais e ameaças que prejudiquem a empresa.

Depois de elaborada a referida análise é conveniente tentar responder a algumas questões relacionadas com os tópicos abordados na SWOT. Isto pode ser feito através de um plano de ação, que deve ser baseado nos pontos fracos que se verificam durante a análise. Perceber como a empresa pode maximizar as suas forças, minimizar as fraquezas, explorar as oportunidades e defender-se das ameaças.

### *1.2. A tecnologia*

Tratando-se a Criativa de uma empresa na área da tecnologia é importante perceber no que consiste realmente o conceito de tecnologia e quais as suas dimensões.

O conceito de tecnologia é definido pela UNESCO (1982) como a aplicação de conhecimentos científicos ou empíricos, com o intuito de produzir uma melhoria em bens ou serviços.

Assim sendo, em 1985, Porter e Millar defendiam que a tecnologia é uma das causas para a competição existente entre empresas. Mais tarde, Hung (2002) apontou a tecnologia como um determinante essencial para o desenvolvimento económico e industrial, e Justman e Zuscovith (2002), adicionaram ainda a esta definição a dimensão da performance económica. A Criativa, e outras empresas concorrentes, são a prova de que a tecnologia permite o desenvolvimento económico e industrial. Por um lado porque com o surgimento de softwares como os comercializados por este tipo de empresas, foi possível avançar no âmbito económico. Isto porque surgiram novas empresas com o intuito de desenvolver e comercializar esse tipo de produtos. Por outro lado, este tipo de software aplicado à indústria permite um melhor controlo de todas as atividades das empresas, possibilitando assim o desenvolvimento industrial mais rápido e eficaz.

Um argumento que pode ser utilizado pela Criativa para conseguir angariar mais clientes, é o facto de o desenvolvimento tecnológico melhorar a performance da empresa. Esta melhoria dá-se através de diversos fatores, entre eles a obtenção de vantagem competitiva devido à elevada qualidade dos produtos, a melhoria da competitividade e os baixos custos de produção ou aumento de diversidade de produtos (Lefebvre, Mason e Lefebvre, 1997). Também melhora a performance da empresa no sentido em que a tecnologia permite gerir processos, alertar para níveis de stock de matérias assim como

de produtos acabados, entre outras, permitindo que os recursos humanos das empresas se centrem em tarefas que acrescentam maior valor para a empresa.

Quando as empresas optam por desenvolver uma política tecnológica de uma forma mais agressiva e persistente, contribuem para a inovação a nível organizacional e também para o investimento em inovação (Lefebvre, Mason e Lefebvre, 1997; Justman e Zuscovith, 2002). Porter e Millar (1985) referem ainda que a tecnologia permite aumentar a vantagem competitiva das empresas através da coordenação de atividades em locais distintos e da criação de novas relações entre negócios que levam à expansão de competências da indústria.

### 1.3. A inovação

Num universo de constantes mudanças como os mercados atuais, é importante apostar na inovação como um fator diferenciador de competitividade entre as empresas, já que a inovação é um elemento-chave no que diz respeito à mudança económica (Atalav et al., 2013). Conjugando esse facto com o objetivo do presente estudo, que se centra na captação de novos clientes e com a realidade de o produto que a empresa comercializa ter de estar em constante atualização, existe um interesse crescente em perceber de forma mais aprofundada em que consiste a inovação e o que são realmente as empresas inovadoras. Desta forma vai estudar-se o estado de arte relacionada com a inovação, para melhor entender como funciona a empresa em análise e o porquê de ter de estar em constante inovação dos seus produtos, serviços e processos.

Em diferentes situações a definição de inovação pode ter interpretações distintas. Neste caso o âmbito a ser considerado é aquele que se refere à economia e gestão. Já no início do século XX se tentava definir a inovação como um conceito, e Joseph Schumpeter (1939) referiu que a inovação é uma nova função de produção. Mais tarde, em 1947, o mesmo autor definiu-a como sendo “*uma mudança irreversível na maneira de fazer as coisas*”. Ou seja, para este autor uma invenção não significa linearmente inovação. A inovação só acontece quando uma invenção é utilizada no processo produtivo industrial. A distinção entre estes dois conceitos é reforçada por Freeman (1989) ao referir que a invenção consiste na criação de um processo ou produto que é distinguido claramente de outro já existente, e que a inovação é uma alteração e melhoria num sistema, produto ou processo.

Numa definição mais abrangente, a inovação pode ser considerada como a consequência de processos de aprendizagem e exploração que culminam em novos produtos, processos e técnicas, bem como em alterações estruturais da organização e do mercado (Dosi, 1988; Lundvall, 1992).



Considerando uma perspetiva de gestão estratégica, a inovação pode ser considerada como o modo através do qual a mudança é transformada numa oportunidade, para um produto ou serviço distinto (Drucker, 1985), ou ainda como “*uma nova forma de conceber aquilo que é comercializado*” (Porter, 1990).

Existe ainda a perspetiva da OCDE (2005), que refere que o marketing é considerado como uma inovação para as empresas, já que permite melhorar a performance da empresa.

Assim sendo, percebe-se que a inovação é a transformação de um conceito num produto ou serviço, através da alteração ou melhoria de processos produtivos ou de aprendizagem.

É também possível perceber que empresas inovadoras, como é o caso da Samsung, Apple, 3M, Intel ou Microsoft, são empresas que implementam, antes de qualquer concorrente o ter feito, alterações e melhorias nos seus processos de produção e nos produtos e serviços que comercializam. Desta forma abrem novas oportunidades de negócio no mercado e tornam-se mais competitivas.

A inovação pode ter diversas origens, e existem várias teorias relacionadas com esse tema. Drucker (1985) reconhece que as causas para a inovação se encontram divididas em dois grupos, as causas que são sintomas da empresa (internas) e as causas externas à empresa. Em primeiro lugar, causas que são sintomas da empresa, como é o caso do sucesso ou insucesso inesperados, das incoerências entre diversas variáveis (realidade económica, perceções e expectativas dos clientes, entre outros), ou das necessidades dos processos. Por outro lado, as causas externas à empresa como a estrutura de mercado e da indústria, as alterações demográficas, as modificações na perceção, ou os novos conhecimentos. Todas estas causas são impulsionadoras de inovação nas empresas. Para Von Hippel (1988) existem três principais fontes de inovação, que são os fornecedores de componentes, os industriais e os *lead users* (utilizadores líder), sendo estes últimos, na sua opinião, os criadores principais de inovação. Também Afuah (1998) considera cinco causas para a criação de inovação. Uma delas é a existência de universidades, governos e laboratórios, e toda a investigação que aí é realizada. Além desta, consideram-se ainda cadeia de valor dos fornecedores, as funções da cadeia de valor interna, os clientes e produtores de bens complementares e por fim os concorrentes de nações ou regiões distintas. É possível perceber que todas as teorias convergem para o facto de existirem fontes de inovação relacionadas com o ambiente interno da empresa e outras que se relacionam com fatores externos.

Apesar de tudo, muitas vezes não é assim tão linear a forma como a inovação surge, porque existem algumas barreiras que serão explicadas mais à frente. Vários estudos comprovam que quanto maior é o envolvimento de uma empresa, em atividades relacionadas com a inovação, mais relevantes são as barreiras existentes (Galia e Legros, 2004; Mohnen e Röller, 2005).

De acordo com a Comissão Europeia (1995), isto leva a que poucas empresas sejam criadas, a uma baixa difusão das metodologias de organização e gestão e a um constrangimento na procura de informação.

Em 1995, a Comissão Europeia lançou o Livro Verde sobre a Inovação, onde refere como importantes barreiras à inovação, a falta de pessoal qualificado e de orientação de pesquisa para a inovação, a dificuldade em obter financiamento e ainda o contexto jurídico e regulamentar. Segundo Galia e Legros (2004), existem nove barreiras à inovação distintas, das quais se destacam a perceção excessiva de riscos económicos, a falta de responsabilidade dos clientes com produtos e processos novos, podendo não dar importância a novos produtos ou processos, logo tornam-se numa barreira à inovação para a empresa, e também os custos de inovação demasiado elevados, como sendo as mais importantes. Em 2005, Mohnen e Röller também apontam a existência de quatro barreiras principais, designadamente a falta de recursos humanos qualificados, de oportunidades de cooperação com parceiros tecnológicos e de fontes de financiamento, bem como a legislação, padrões, impostos e regulação de diversas normas. Também no que se refere às barreiras é perceptível que na sua maioria, as causas apontadas se referem a problemas de financiamento, legislativos e falta de recursos humanos com formação adequada.

#### *1.4. ERP – Enterprise Resource Planning*

Com o intuito de colmatar lacunas nas empresas, no que respeita à informação que circulava entre departamentos, foram criados softwares que dão pelo nome de ERP (Enterprise Resource Planning). Este tipo de software pode também ser denominado em português como um Sistema Integrado de Informação de Gestão (SIIG). Visto que o principal produto comercializado pela Criativa é um ERP, considerou-se importante definir algumas características destes sistemas.

Os sistemas deste género têm como objetivo a coordenação de todos os recursos, informações e atividades essenciais aos processos da empresa, numa única plataforma. Através de uma base de dados geral que abrange áreas tão diversas como finanças, relações com clientes e fornecedores, produção, projetos ou recursos humanos, é possível armazenar informação em tempo real e disponibilizá-la para uma partilha

facilitada. Desta forma, os departamentos têm acesso à informação que necessitam relativa à produção em tempo real, e é também possível que a própria informação sobre cada departamento esteja armazenada no mesmo sistema, de forma a otimizar o trabalho de toda a empresa (Musaji, 2002). No entanto, deve ter-se em conta que a qualidade da informação existente num ERP depende sempre do input, da interpretação humana e ainda da qualidade da implementação do software, tal como será demonstrado em baixo.

Os sistemas ERP permitem integrar processos e funções das empresas de forma a ter uma perceção completa do negócio através de uma única fonte (Klaus et. al, 2000) e auxiliam as empresas no processo de tomada de decisão através do planeamento, organização, codificação e standardização dos negócios (Hoffer et al., 2007).

Pelo facto de um sistema ERP conjugar diversas aplicações numa única plataforma, torna-se mais eficiente e por isso consegue auxiliar as empresas a atingir um elevado nível de otimização. Isto torna-se numa mais-valia, pois a comunicação entre os diversos departamentos nem sempre acontece de forma fluída, mas através de um ERP é possível ultrapassar este obstáculo.

Sendo os ERP sistemas mais complexos, devido ao facto de abrangerem distintas tarefas, podem afetar de forma significativa o modo como as pessoas trabalham (Scott et al., 2000), pelo que é importante monitorizar a fase de implementação nas empresas, evitando problemas que daí possam advir. A implementação e monitorização devem ser efetuadas por recursos humanos com elevado know-how técnico e de gestão, para que a parametrização seja bem-sucedida.

Existem fatores que podem ser associados ao sucesso da implementação de um ERP, como o conhecimento dos objetivos estratégicos, a existência de dados exatos, as medidas de performance serem focalizadas, o comprometimento da gestão de topo, o tempo necessário de formação sobre o sistema, a boa gestão e equipa do projeto de implementação, a mudança de gestão organizacional e a implementação do sistema a vários níveis da empresa (Umble et al., 2003). Quer isto dizer que a equipa de sistemas de informação (SI) que implementa o ERP deve interagir de uma forma muito próxima com os recursos humanos da empresa cliente. Desta forma será possível fazer uma implementação bem-sucedida. É recomendável que a interação entre a equipa de SI e os colaboradores do cliente se dê através da elaboração de equipas de implementação mistas, ou seja, com colaboradores do fornecedor e do cliente. Desta forma será promovida a compreensão dos processos organizacionais, através de todos os níveis hierárquicos da empresa (operacionais e estratégicos).

No entanto também podem ser identificados alguns fatores que estejam relacionados com o insucesso dos ERP, como problemas no registo de dados, planeamento de operações e calendarizações, tempo de formação insuficiente e o tipo de gestão existente na empresa (Donovan, 1999). Por outro lado, há alguns autores que defendem que o insucesso na implementação de um ERP tem a sua causa no facto de os interesses entre os clientes e os vendedores serem diferentes. Isto no sentido em que os clientes procuram uma solução de software adequada à sua empresa (bem parametrizada e à medida) e os vendedores procuram comercializar um produto genérico, aplicável a vários mercados, de forma a conseguir obter economias de escala (Hong et al., 2002).

Neste sentido, as PME's podem ter um argumento de venda e uma vantagem no que diz respeito à comercialização dos ERP's, pois estão mais próximas dos clientes. Desta forma conseguem perceber melhor as necessidades dos clientes e fazer uma parametrização mais precisa do software, colmatando com mais sucesso as lacunas dos seus clientes. As empresas maiores e mais conhecidas não têm a possibilidade de se manter tão próximas dos seus clientes, prestando um serviço mais standardizado. As PME's encaram todos os seus clientes como sendo estratégicos e por isso são tão minuciosas com todos os seus pedidos e necessidades, já no caso de empresas maiores tal não se verifica (Correia et al., 2004).

Apesar disso, é necessário ter em conta que as PME's são empresas menos estáveis e que podem desaparecer rapidamente do mercado. Isto pode acontecer no caso de existirem contratempos ou crises nos mercados onde atuam, e de não aplicarem uma nova estratégia mais adequada à situação (Hitt et al., 2010).

## Capítulo II

### 2. A Criativa

Para a composição deste segundo capítulo foram usadas informações obtidas através de quatro entrevistas realizadas a cada um dos sócios da empresa, e que podem ser consultadas no Anexo I. Além das informações obtidas nas entrevistas, também foi usada a informação existente no website da empresa ([www.criativa-si.pt](http://www.criativa-si.pt)). Todo o capítulo se baseia nestas informações, excerto nas situações em que fontes se encontram expressas no texto.

#### 2.1. História da Empresa

A Criativa – Serviços de Informática, Lda. é uma empresa que se dedica atualmente ao desenvolvimento de software, serviços de comunicação e serviços de contabilidade.

Foi criada em 1995 por dois irmãos, Rui Lopes e Ricardo Lopes. Situava-se inicialmente num espaço arrendado perto do Teatro Aveirense, em Aveiro. Tinha como objetivo o desenvolvimento de software, a prestação de serviços de consultoria de sistemas de informação e a comercialização de produtos informáticos. No final desse ano entraram para a empresa mais dois sócios, José Santos e José Amaro. No intervalo de tempo entre 1995 e 2006 entram na sociedade Marcelo Almeida e Jorge Rodrigues e sai Rui Lopes. Em 2006 surge o gabinete de contabilidade, no mesmo ano em que acaba por sair Ricardo Lopes. Por fim, quatro anos depois, em 2010 sai José Santos e entra Dina Xavier. Na figura 3 é possível perceber de uma forma visual a cronologia da empresa.



Figura 3 - Cronologia da empresa (Fonte: elaboração própria)

Desde a constituição da empresa, e depois da sua primeira localização, a Criativa já esteve situada nas Barrocas, em Aveiro, também num espaço arrendado. Apenas em 2008 mudou de instalações para um edifício próprio, situado na freguesia de N. S<sup>a</sup> de Fátima – Mamodeiro, onde se encontra atualmente. Este espaço é partilhado com outra empresa, a Mapel – Martins e Pereira, Lda, na qual a Criativa tem uma participação com 66% do capital. A Mapel é também uma empresa do ramo de desenvolvimento de software e informática, mas com um mercado distinto do da Criativa. Enquanto esta última está direccionada para o mercado industrial, a Mapel centra-se no mercado do pequeno comércio (cafés, mini e supermercados, pastelarias, cabeleireiros, entre outros).

A Criativa tem atualmente 12 colaboradores distribuídos por 5 departamentos/áreas distintas. No desenvolvimento de software encontram-se 6 colaboradores e mais 2 na assistência técnica. Existem ainda 2 colaboradores nos serviços de contabilidade, 1 colaborador na formação e implementação do software e 1 colaborador na parte administrativa, tal como é demonstrado na tabela 1.

|   |
|---|
| <b>Desenvolvimento de Software</b>          |
| •6 colaboradores                            |
| <b>Assistência Técnica</b>                  |
| •2 colaboradores                            |
| <b>Assessoria de Contabilidade</b>          |
| •2 colaboradores                            |
| <b>Formação e Implementação do software</b> |
| •1 colaborador                              |
| <b>Área administrativa</b>                  |
| •1 colaborador                              |

**Tabela 1 - Distribuição de colaboradores por área de trabalho (Fonte: elaboração própria)**

Os setores de atividade dos clientes da Criativa são essencialmente, o metalomecânico, os serviços e a distribuição.

Os clientes localizam-se no Norte e Centro do país, e são na sua maioria Pequenas e Médias Empresas. A distribuição/localização dos clientes da Criativa deve-se ao facto de esta se localizar em Aveiro. Neste sentido, tornar-se-ia bastante dispendiosa uma deslocação ao Sul do país, quando assim é necessário, para formação, instalação de software ou assistência técnica. O acréscimo de custos proveniente destas deslocações, faz com que a Criativa perca competitividade em relação a empresas que se localizam mais a Sul. De notar que esta situação tem vindo a agravar-se nos últimos anos, tendo duas causas principais. Uma delas é o facto de os preços do petróleo sofrerem

constantes subidas, afetando assim os preços dos combustíveis. A outra causa relaciona-se com a instalação de pórticos (que obrigam a pagamento) em quase todas as estradas que eram até à data do tipo SCUT. Estes fatores influenciam a localização das empresas, de tal forma que a escolha da sua localização passa a ser uma opção estratégica.

Já o tamanho das empresas que a Criativa tem como clientes deve-se ao facto de a própria Criativa ser uma pequena empresa. Desta forma, tem alguma dificuldade em ter visibilidade e entrar em mercados de empresas de grande dimensão, onde teria que concorrer com marcas e multinacionais de grande dimensão e projeção internacional, tais como a Accenture.

## 2.2. Missão estratégica e visão

A missão estratégica de uma empresa refere-se à execução do seu plano estratégico através de produtos e mercados, enquanto a visão se trata de uma imagem ampla do que a empresa pretende ser e concretizar (Hitt et al., 2010).

No que diz respeito ao caso da criativa, e de acordo com informação presente no seu website, a sua missão é dedicar-se *“ao desenvolvimento de software, prestação de serviços na área de consultoria em sistemas de informação e comércio de produtos informáticos”* (www.criativa-si.pt, acedido a 22/4/2013). Por isso mesmo, como visão, a empresa define que *“pretende ser reconhecida como uma empresa de excelência na conceção e desenvolvimento de soluções inovadoras e personalizadas, na prestação de serviços de implementação e avaliação do desempenho, na procura contínua da otimização das soluções e na garantia da confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação relevante”* (www.criativa-si.pt, acedido a 22/4/2013).

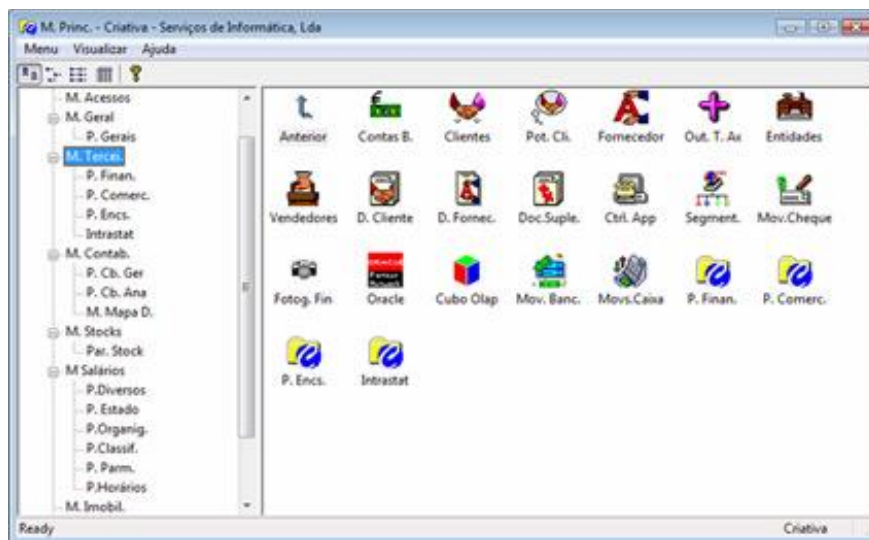
Pode então perceber-se que a Criativa é uma empresa que trabalha para atingir os seus objetivos, que define como a excelência na prestação dos seus serviços e comercialização de produtos. Além disso, também é claro que esta é uma empresa que demonstra preocupação com os seus clientes. Isto no sentido em que procura garantir a confidencialidade, disponibilidade e integridade da informação que lhe é facultada pelos clientes, e que permite que a Criativa desenvolva o seu trabalho.

## 2.3. Produtos e Serviços

### 2.3.1. PowerGest Plus

O PowerGest Plus é um ERP, que tal como foi referido no capítulo anterior se trata de uma aplicação que integra diversos programas que partilham a mesma base de dados e que permite dar suporte às atividades de gestão da empresa. Na entrevista realizada no dia 16/4/2013 (ver Anexo I), Jorge Rodrigues, sócio-gerente e programador da

empresa, confirma o anteriormente referido ao explicar que o PowerGest Plus “*trata-se de um conjunto de programas interligados que partilham a mesma base de dados, a Oracle*”. Além disso, sendo o PowerGest Plus (imagem 1) um programa desenvolvido integralmente pela Criativa, a empresa optou por o transformar numa marca registada da Criativa – Serviços de Informática, Lda.



**Imagem 1 - Menu principal do PowerGest Plus (Fonte: [www.criativa-si.pt/powergest.asp](http://www.criativa-si.pt/powergest.asp), acedido a 22/4/2013); Reproduzido com permissão da empresa**

Esta aplicação é totalmente desenvolvida pelos programadores da empresa, pelo que é possível fazer alterações aos módulos standard que já existem. Por outro lado, se for necessário, podem ser desenvolvidos novos módulos específicos de acordo com a área de negócio e necessidades dos clientes, sendo este um dos pontos fortes da empresa. É um software que permite fazer uma administração e gestão global da empresa através dos diversos módulos existentes.

De seguida é apresentada a tabela 2 com os módulos standard e com uma breve explicação acerca da função de cada um deles.



### **Contabilidade**

- Integra dados provenientes de outros módulos e divide-se em Contabilidade Geral e Contabilidade Analítica.

### **Análise económica e financeira**

- Agrega balanços, demonstrações de resultados, indicadores vários (exploração, liquidez, entre outros), análise de liquidez e fluxos de caixa.

### **Balanced Scorecard**

- Ferramenta que auxilia na realização da estratégia da empresa através de indicadores de desempenho.

### **Gestão Comercial**

- Módulo que se centra na gestão de bancos, clientes e fornecedores, vendedores, entidades, armazéns e artigos (análise ABC e indicadores de stocks).

### **Controlo Orçamental**

- Permite controlar os custos mensais através de valores máximos admissíveis por mês.

### **Stocks**

- Abrange a total configuração de artigos e armazéns existentes.

### **Recursos Humanos**

- Integra o processamento de salários, bem como pagamento da segurança social por suporte informático e integração contabilística dos dados.

### **Imobilizado**

- Calcula e elabora mapas de amortizações e reintegrações e faz a sua integração na contabilidade. Também demonstra um histórico do património da empresa.

### **Painel de Bordo**

- Gera um quadro resumo por área funcional que permite diagnosticar rapidamente a situação financeira, económica e comercial da empresa.

### **Títulos a receber**

- Possibilita gerir a aceitação, inclusão em carteira, proposta a desconto, reforma ou devolução de títulos a receber.

### **Produção**

- Cria o mapa dos colaboradores na produção alocados segundo os artigos produzidos.

### **Planeamento da Produção**

- Permite fazer a gestão de fluxos produtivos e de cargas (capacidade de produção).

### **Sistema de Custeio Industrial**

- Decompõe o preço de custo do artigo, determinando os seus diversos custos.

### **Manutenção Industrial**

- Regista o desgaste natural dos bens, executando acções de manutenção correctiva e preventiva para minimizar a possibilidade de avarias.

### **Plano de Produção**

- Simulação de um plano de produção futuro, com orçamento.

### **Obras**

- Módulo aplicável a empresas com produção por projecto ou obra. Agrega toda a informação no mesmo local (número horas de trabalho, materiais utilizados, e outros).

### **Gestão de Avisos**

- Os avisos são desencadeados pelo software através de eventos pré-existentes. São calendarizados ou instantâneos, dependendo do evento que os originou.

**Tabela 2 - Módulos standard do PowerGest Plus e respectivas funções (Fonte: elaboração própria)**

A Criativa trabalha também com um outro software chamado SIIG Outdoor. Este é definido por Marcelo Almeida, sócio-gerente e programador da empresa, na entrevista em 16/4/2013 (Anexo I) como “*uma plataforma que permite o desenvolvimento de sites sobre os dados do PowerGest*”. Ou seja, o SIIG Outdoor trata-se de uma plataforma onde é possível integrar totalmente um ERP (neste caso o PowerGest Plus), e que pode ser utilizada em qualquer parte do mundo a partir de um browser de internet. Assim sendo, permite que as empresas tenham acesso ao seu software de gestão em qualquer sítio e sem preocupações ou restrições sobre a confidencialidade e segurança dos dados lá inseridos.

### *2.3.2. Assistência técnica*

A Criativa dispõe de um serviço de assistência técnica aos seus clientes. Através deste está apta a apoiar processos de instalação, configuração e manutenção de servidores, postos de trabalho, VPN/Firewall (para assistência remota), impressoras e relógios de ponto, sendo estes produtos também comercializados pela própria Criativa.

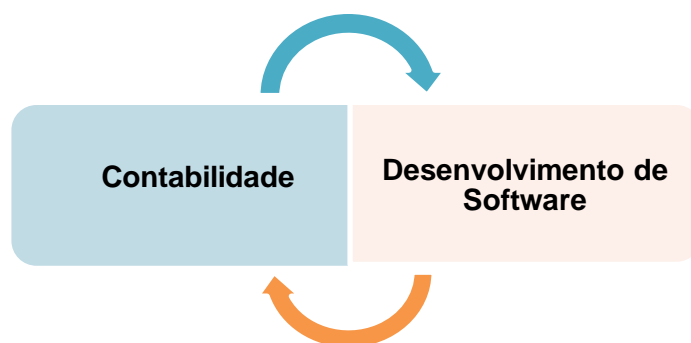
A área técnica atua também no âmbito da reparação de computadores e instalação, manutenção e gestão de redes informáticas. Além disso, os técnicos trabalham também com suportes de comunicação de dados fazendo a sua projeção e consequente implementação.

Para que os computadores e o PowerGest funcionem corretamente e estejam protegidos de ameaças exteriores são necessários alguns cuidados. Por isso a área técnica da empresa dedica-se à instalação de sistemas operativos e aplicações adicionais (que são maioritariamente da Microsoft), à instalação e manutenção do antivírus ESET e à utilização da base de dados Oracle, pois é aquela com que o PowerGest trabalha e que fornece ferramentas de análise de dados aos clientes.

### *2.3.3. Assessoria de Contabilidade*

A assessoria de contabilidade é um serviço que a Criativa presta há apenas 7 anos. Em 2006 a contabilista da Criativa sugeriu a criação de um gabinete de contabilidade dentro da própria empresa. Isto surgiu a partir do momento em que se apercebeu que despendia muito tempo a auxiliar clientes da área da informática, em questões contabilísticas. Assim nesse ano foi possível começar a cobrar um serviço que já vinha sendo prestado. Desta forma transformou-se um bem intangível num bem tangível, que passou a gerar fundos para a empresa, tal como Allee (2008) defende que deve ser feito pelas empresas prestadoras de serviços.

Desde aí o gabinete tem conseguido angariar bastantes clientes e atualmente toma uma posição de procura ativa de novos clientes. Isto porque, de acordo com Dina Xavier, sócia-gerente e contabilista da empresa, entrevistada em 16/04/2013 (Anexo I), *“Existem centenas de empresas a prestar o mesmo serviço que nós e se não procurarmos os clientes eles não vêm ter connosco. Além disso, temos de os procurar para lhes mostrar que somos melhores que a concorrência, para que nos escolham”*.



**Figura 4 - Circulação de informação entre a Contabilidade e o Desenvolvimento de Software**  
(Fonte: elaboração própria)

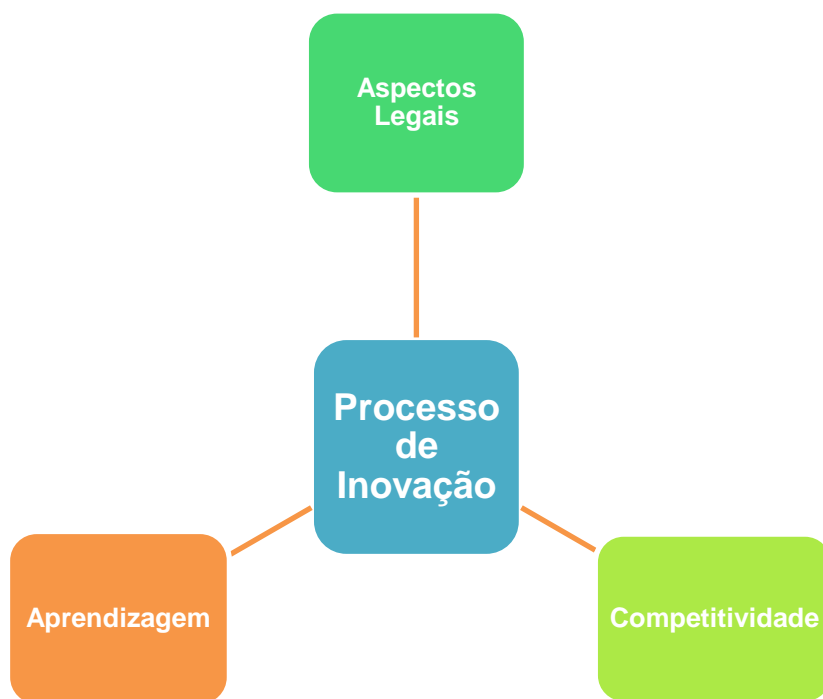
Este gabinete tem trazido benefícios à empresa, já que trabalha em paralelo e em parceria com o departamento de desenvolvimento, como se demonstra na figura 4. Assim sendo, é possível resolver determinadas questões de uma forma mais fácil e célere. Esta relação permite que a contabilidade apoie o desenvolvimento nas alterações legislativas e legais que surgem constantemente e que implicam alterações no software (tomando como exemplo alterações referentes a taxas de IVA e às faturas obrigatórias). Por outro lado, a área de desenvolvimento ajuda a contabilidade a funcionar com o software, no caso de existirem dúvidas.

#### **2.4. A Inovação na Empresa**

Uma empresa de software é por natureza uma empresa inovadora, caso contrário, não resiste no mercado, tal como refere Marcelo Almeida na entrevista, realizada em 16/04/2013 (Anexo I), ao afirmar que *“se não for por esse caminho (o da inovação), qualquer empresa de desenvolvimento de software tem os dias contados”*. A constante mudança a que o universo tecnológico está sujeito, criando ciclos de vida dos produtos extremamente curtos (em alguns casos de 6 meses ou menos), aliada às sucessivas alterações legislativas e legais que surgem no âmbito empresarial e que têm de ser incluídas nos softwares de gestão, estimulam empresas como a Criativa a inovar os seus produtos para que não se tornem obsoletos.

O processo de inovação na Criativa é impulsionado por duas razões. Em primeiro lugar, porque ao inovar os produtos mantêm-se legais quando surgem alterações

legislativas, mas também porque se a Criativa não inovar deixa de ser competitiva perante a concorrência. Isto pode levar a empresa a não conseguir angariar novos clientes, bem como perder alguns já existentes. De acordo com Jorge Rodrigues, entrevistado em 16/04/2013 (Anexo I), a inovação e uma estreita relação com o cliente são os fatores que permitem que uma empresa de pequena dimensão, como a Criativa, subsista e concorra num mercado em cenário de crise como o atual.



**Figura 5 - Efeitos do processo de inovação na Criativa (Fonte: elaboração própria)**

Além das mais-valias já referidas, os aspetos legais e a competitividade, o processo de inovação conduz também a um processo de aprendizagem para a empresa e os seus colaboradores (figura 5), tal como refere Jorge Rodrigues na entrevista de 16/4/2013 disponível no Anexo I, ao afirmar que *“através da contínua procura da inovação tem havido uma melhoria não só nos produtos e serviços como nos próprios processos internos da empresa”*. Na Criativa acreditam que só é possível lançar produtos inovadores no mercado quando os colaboradores estão em constante aprendizagem sobre as novas ferramentas que vão surgindo. Por isso, os recursos humanos da empresa são formados para procurarem sempre a excelência e para tal é necessário estar em constante pesquisa e aprendizagem. Além disso, o processo de inovação traduz-se não só numa melhoria dos produtos e serviços, como também numa reengenharia dos processos internos da empresa. Desta forma é perceptível que o conhecimento dos recursos humanos da Criativa é um bem estratégico para a empresa.

Além de permitir que a empresa esteja sempre na vanguarda de todas as inovações tecnológicas, também surge como um argumento de venda para os clientes potenciais e atuais. Isto surge no sentido em que, com frequência, a empresa implementa internamente novas soluções desenvolvidas, com o intuito de as testar, podendo posteriormente fundamentar com conhecimento de causa, quais os benefícios de determinada solução para os seus clientes (Oliveira e Ferreira, 2012).

## 2.5. Qualidade e Certificação

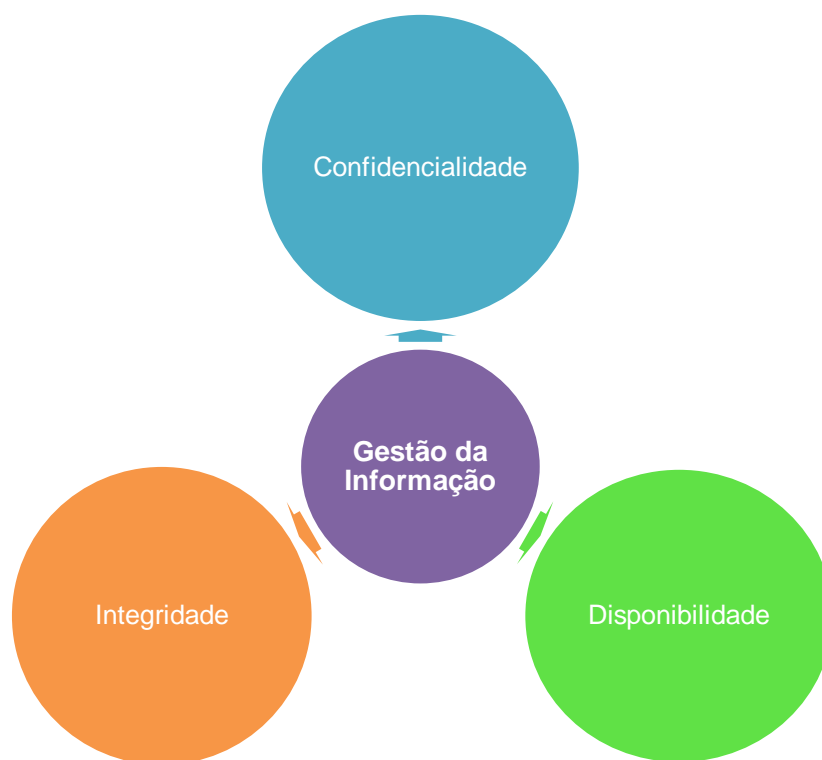
A Criativa é uma empresa preocupada com os clientes e também com a qualidade dos produtos que comercializa e serviços que presta. Visto que a empresa presta serviços onde trabalha diretamente com informações privadas das empresas (assessoria de contabilidade, cópias de segurança, e outras), é importante garantir a confidencialidade dessa informação aos clientes. Por essa razão encontra-se num processo contínuo de melhoria, que foi reconhecido a 5 de Setembro de 2012, quando obteve certificação da APCER no que se refere à ISO/IEC 27001, relacionada com a certificação de sistemas de gestão de segurança de informação.

Esta certificação é importante para a empresa pois transmite segurança aos clientes, em relação à informação que disponibilizam à Criativa. Além disso, também ficam a saber que existe na empresa um Plano de Continuidade de Negócio, que pretende proteger a empresa, os clientes e a sua informação caso exista algum contratempo no mercado que obrigue a Criativa a parar de prestar os seus serviços. Este plano é elaborado e revisto por períodos de um ano, para que esteja sempre atualizado tendo em conta as condições do mercado e da empresa. Howat et al. (1999) consideram que as expectativas do cliente estão relacionadas com a sua lealdade e confiança numa marca ou empresa. Assim sendo, é perceptível que a confiança que os clientes adquirem ao esperar que estarão (tal como os seus dados) salvaguardados em caso de rutura da empresa, é essencial na sua relação de confiança e lealdade com a empresa.

A certificação relativa à ISO/IEC 27001 reflete-se na Criativa principalmente através da organização interna da empresa, devido à existência de *“uma monitorização permanente dos processos produtivos da empresa”*, afirma José Amaro na entrevista em 16/04/2013, disponível no Anexo I.

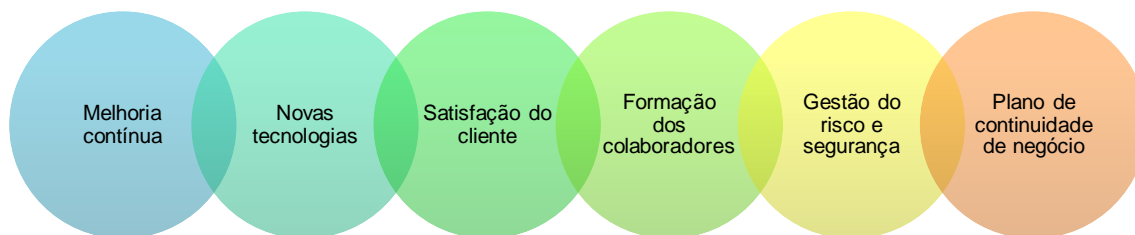
Com origem no processo de certificação, toda a informação de clientes que é armazenada, gerida, processada e transmitida pela Criativa é administrada tendo em conta os aspetos da confidencialidade, disponibilidade e integridade. Estes são os três pilares em que se baseia a gestão da informação da empresa (figura 6). Através da confidencialidade pretende-se garantir que apenas as pessoas devidamente autorizadas

têm acesso à informação dos clientes. A disponibilidade prevê que toda a informação que seja requerida por entidades autorizadas lhes seja concedida. Por último, com a integridade pretende-se certificar que a informação que se encontra à guarda da Criativa não é adulterada.



**Figura 6 - Pilares em que se baseia a gestão da informação na Criativa (Fonte: elaboração própria)**

O êxito desta empresa tem vindo a ser alcançado devido à política integrada de qualidade e segurança da informação em que se baseia, tal como já foi referido noutros pontos deste capítulo. Abrangendo fatores críticos de sucesso como a melhoria contínua dos processos internos, a investigação e acompanhamento das novas tecnologias que surgem, a satisfação do cliente com os produtos e serviços comercializados, a formação dos colaboradores, a capacidade de gestão do risco e segurança da informação e a existência de um plano de continuidade de negócio (figura 7).



**Figura 7 - Fatores críticos de sucesso da Criativa (Fonte: elaboração própria)**

## **2.6. Estratégia da Empresa**

No primeiro ponto do presente capítulo - a História da Empresa - já foi referido que os clientes da Criativa se centram nos setores de distribuição, serviços e metalomecânico, são na sua maioria PME's e além disso encontram-se distribuídos pelo Norte e Centro do país. A nível nacional, a estratégia da empresa é alcançar novos clientes dentro do mesmo tipo de setores, no Norte e Centro, exatamente devido aos custos anteriormente referidos, associados às deslocações ao Sul do país. Por outro lado, a nível internacional, o intuito é angariar clientes em Angola, Marrocos, Brasil e Moçambique. A escolha recai nestes quatro países principalmente devido à língua e cultura de cada um (línguas e culturas muito próximas devido a serem ex-colónias, em alguns casos), à proximidade geográfica (no caso de Marrocos) e pelo facto de serem mercados não muito exigentes, mas ao mesmo tempo perfeitamente ao alcance de PME's como a Criativa. No entanto, a empresa equaciona ainda a entrada em mercados que sejam também um pouco mais exigentes, tais como a Alemanha, a França ou a Inglaterra. Neste caso será necessário que a empresa tenha uma melhor preparação, em termos culturais, linguísticos, financeiros e mesmo empresariais (equacionar a formação de alianças ou parcerias com empresas que já possuam redes de contactos).

Apesar disso, e tendo em conta a situação económica que o país atravessa, atualmente a Criativa assume uma estratégia de gestão mais contida, tentando *“gerir da melhor forma possível o dia-a-dia da empresa, em função da crise”*, afirma José Amaro, sócio-gerente e formador da Criativa, entrevistado em 16/4/2013 (Anexo I). Para os próximos 3 a 5 anos, admite ainda que o plano que está em constante progresso é o desenvolvimento de novos produtos através dos recursos internos da empresa (programadores) e do estabelecimento de novas parcerias. Através destas ações acredita que será possível alcançar os mercados externos acima referidos, dentro de um curto espaço de tempo.

## *2.7. Parcerias*

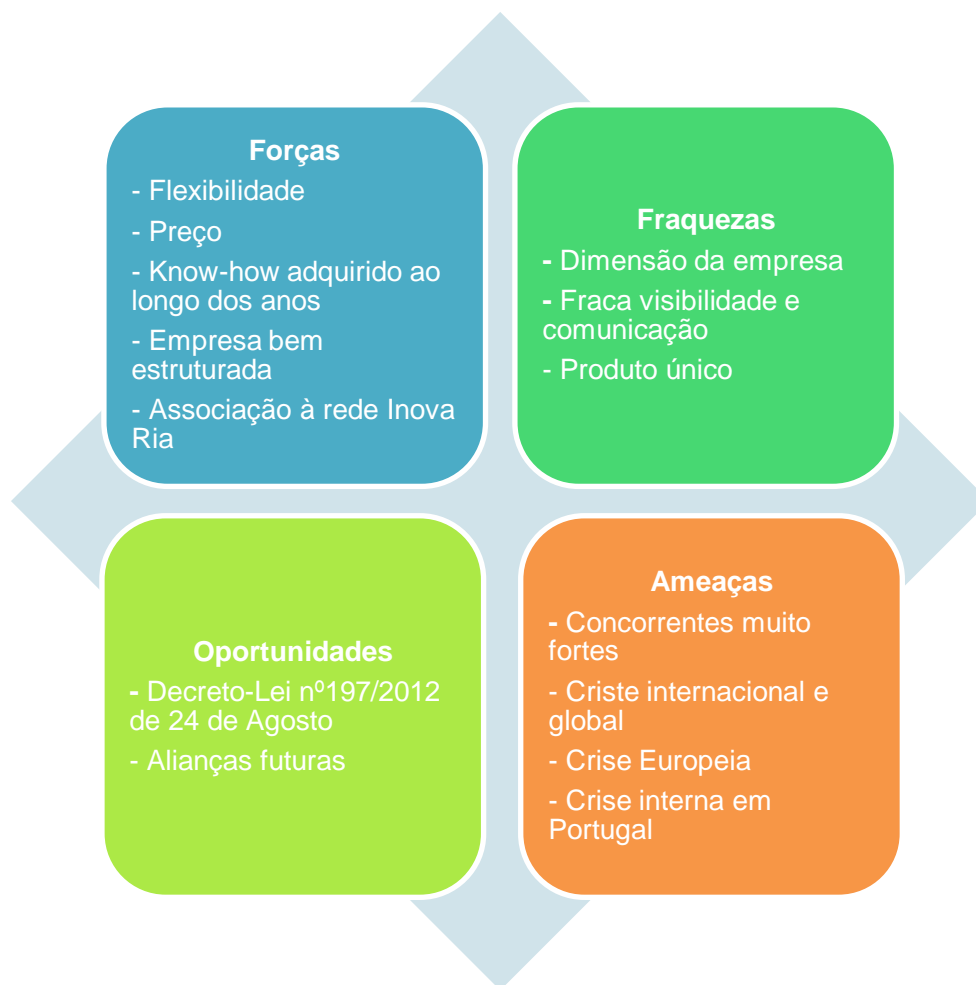
Com o intuito de se tornarem mais competitivas, muitas empresas optam atualmente por estabelecer parcerias com outras empresas da mesma área ou até de áreas distintas (Peppers e Rogers, 1995 cit. em Vieira et al., 2004). A partilha de recursos, tecnologias, experiências e principalmente conhecimentos e ideias resulta em soluções mais competitivas que elevam o potencial das empresas intervenientes. Desta forma, é possível que direcionem as suas estratégias de uma forma mais segura para o mercado.

Neste seguimento, e sendo a Criativa uma empresa inovadora já com alguns anos no mercado, mas que pretende continuar a prosperar, tem vindo a desenvolver relações com parceiros passíveis de lhe conceder alguns benefícios. Presentemente os seus parceiros são a Associação de Estudantes do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro (AEISCAA); a Inova Ria – associação de empresas para uma rede de inovação em Aveiro; a MAPEL – empresa de software e hardware; a Oracle – empresa multinacional de tecnologia e informática; a Ponto C – empresa especialista em soluções Web; e a VLM Consultores – empresa de consultoria de gestão e formação.

## *2.8. Análise SWOT*

É usual que as empresas elaborem uma análise SWOT com o intuito de perceber quais são os fatores que as diferenciam da concorrência. Isto é feito através dos pontos fortes que devem ser colocados em ênfase, dos pontos fracos que devem ser melhorados ou eliminados, das oportunidades a usufruir e das ameaças a eliminar ou minimizar o seu efeito. Tendo isso em vista, elaborou-se uma análise SWOT da Criativa (figura 8) de forma a analisar melhor a empresa, que será descrita de seguida.





**Figura 8 - Matriz SWOT da Criativa (Fonte: elaboração própria)**

#### **2.8.1. Forças**

De acordo com o que José Amaro e Dina Xavier expressaram nas entrevistas efetuadas a 16/4/2013 (disponíveis no Anexo I), um dos pontos fortes da Criativa é a flexibilidade dos seus produtos e serviços, já que além dos módulos standard é possível desenvolver módulos e aplicações específicos, que se adequem de uma forma mais correta a cada empresa e à sua atividade em particular. A existência de desenvolvimento próprio na empresa é o fator-chave que possibilita a flexibilidade, de forma a que esta promova a satisfação dos clientes. O facto de a flexibilidade ser um dos pontos fortes da empresa também é verificado pela existência de dezenas de softwares do mesmo tipo que são comercializados em grandes superfícies (tais como Continente, Jumbo, Staples entre outros). Estes vêm com determinados pack's pré-definidos, que não podem ser adaptados às necessidades de cada empresa, sem esquecer que no geral estes softwares não dispõem de assistência técnica.

Associada ao ponto anterior está a variável preço. O preço do PowerGest Plus é, naturalmente, mais elevado do que o de produtos pré-definidos que não podem sofrer

alterações de acordo com as especificidades de cada cliente e que não possuem assistência técnica. Um produto personalizado demora mais tempo a desenvolver e requer mais atenção por parte da empresa que o comercializa, aumentando o custo desse produto. No entanto, a relação qualidade-preço do PowerGest Plus é um ponto forte para a Criativa, visto que para o produto que é apresentado (que já não é um produto básico) o preço é muito razoável, de acordo com José Amaro (entrevista realizada em 16/4/2013, disponível no Anexo I). Esta afirmação toma especial importância no caso de se ter em consideração outras empresas maiores, mas que atuam no mesmo mercado que a Criativa.

É também considerado como ponto forte da empresa o know-how que esta tem adquirido ao longo dos anos e que se deve ao facto de já ter cerca de 18 anos de atividade no mercado. A Criativa ultrapassa desta forma a média de 10 anos de existência das organizações Portuguesas (<http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO034703.html>, acedido a 14/10/2013). A área do software está em constante mudança, sendo necessário estar em permanente atualização de conhecimentos e alteração dos produtos, por isso após quase duas décadas de atuação nesta área, a Criativa já possui conhecimentos que lhe permitem desenvolver mais rapidamente novos produtos, através de um processo de melhoria contínua, que tem vindo a ser implementado na empresa ao longo dos anos.

Além de tudo isso a Criativa é uma empresa bem estruturada, com departamentos bem definidos e os seus recursos humanos convenientemente distribuídos. Por isso, com uma estrutura bem definida e funcionários com formação adequada a cada cargo, é mais fácil a empresa conseguir ter sucesso. Desta forma os funcionários centram-se apenas num trabalho especializado, conseguindo desta forma otimizar os seus conhecimentos e o seu desempenho, sendo benéfico para a empresa. Se um funcionário tiver diversas tarefas e que se enquadrem em áreas diferentes será mais difícil conseguir otimizar o seu desempenho, pelo que a opção pela definição de cargos/postos dentro de departamentos bem definidos é a melhor escolha, segundo a opinião dos sócios da empresa.

Por outro lado, sendo a Criativa uma empresa que percebe a importância das parcerias e por isso é associada da rede Inova Ria, tira partido disso de diversas formas. A associação à Inova Ria surge como uma força da empresa, numa primeira instância porque a rede Inova Ria já é conhecida e conceituada no âmbito da inovação. Ou seja, quando um cliente que conheça a Inova Ria se dirige à Criativa e verifica que esta é sua associada percebe que a empresa que está perante si é uma empresa que pretende estar em constante implementação de mudanças ao nível da inovação, tanto nos

produtos e serviços como nos próprios processos internos. Esta associação é uma força porque os clientes sentem a garantia de que estão a adquirir um produto ou serviço com qualidade, e que é inovador. Além disso, a rede Inova Ria tem mais de 60 associados (<http://www.inova-ria.pt/associados/empresas.asp>, acedido a 22/5/2013), fazendo com que as empresas dentro da rede (como a Criativa) tenham à sua disposição um grande conjunto de empresas com quem poderão estabelecer parcerias de uma forma mais rápida, fácil e fiável.

### 2.8.2. Fraquezas

A pequena dimensão da empresa é um ponto fraco, afirma José Amaro na entrevista realizada a 16/4/2013 disponível no Anexo I. Isto resulta do facto de a Criativa não ter um produto para mercados massivos. Apesar de o PowerGest ter módulos standard, estes são muitas vezes alterados conforme especificações dos clientes e adicionados novos que se ajustem à atividade exercida pela empresa cliente. Apesar de ser uma empresa quase com 18 anos, pelo facto de ter um produto que é normalmente alterado (dá mais trabalho do que apenas vender um produto pré-concebido), a empresa não tem conseguido crescer em grande escala. Ou seja, de acordo com Moore (1999) o abismo (relacionado com o crescimento de empresas tecnológicas e o uso massivo dos seus produtos) ainda não foi assim ultrapassado. Este abismo é referido como a passagem da venda de um produto, dos compradores visionários para os pragmáticos. Os primeiros são os compradores iniciais e podem ser consideradas neste grupo as pessoas amantes de tecnologia. Já os segundos, representam a maioria inicial, um grande grupo de compradores, mas que só adotam a inovação quando já está comprovado que o produto ou serviço possui um histórico de sucesso.

Além disso, a pequena dimensão da empresa deve-se também a outro ponto fraco, que é a falta de visibilidade e comunicação. No decorrer do estágio foi possível perceber que a empresa não possui uma política de marketing e/ou publicidade, além de também não possuir recursos especializados em marketing. Ou seja, a empresa não investe uma percentagem do seu orçamento com o intuito de publicitar os seus produtos e serviços. Os únicos elementos da empresa que contactam com o mercado de forma a que esta seja dada a conhecer são o seu website e a página na rede social Facebook. Além disto existe também o natural passa-palavra dos seus fornecedores, clientes e colaboradores, que pode ser poderoso. Isto gera um ciclo, pois a falta de investimento em publicidade e marketing deve-se ao facto de ser uma empresa pequena. Como está inserida num mercado em crise como o atual, não consegue ter orçamento disponível para utilizar neste âmbito, que não é aparentemente, à partida, uma área crítica para o funcionamento

da empresa. Novamente, apesar de ter quase duas décadas de existência, a Criativa não é uma empresa com grande visibilidade no mercado, sendo este um facto que não lhe traz benefícios numa época de crise.

Uma das áreas de negócio da Criativa e que lhe permite ser uma empresa sustentável, é a comercialização do seu software PowerGest Plus. No entanto, é o único software desenvolvido atualmente pela empresa, e caso este deixe de ser uma opção viável para os clientes (por alguma razão externa à empresa, incluindo a introdução de inovações radicais por rivais, que tornem desnecessária determinada tecnologia desenvolvida pela Criativa), acabará por ser difícil para a empresa continuar a manter-se sustentável e competitiva. Por isso, o facto de ter o desenvolvimento de um produto único é neste momento um ponto fraco e que poderá vir a ter efeitos nefastos no futuro da empresa.

#### 2.8.3. Oportunidades

Desde o dia 1 de Janeiro de 2013 que é obrigatória a emissão de faturas para todas as transmissões de bens e prestações de serviços, com base no Decreto-Lei nº197/2012 de 24 de Agosto (<http://dre.pt/pdf1sdip/2012/08/16400/0465604666.pdf>). De acordo com o que Dina Xavier refere na entrevista realizada a 16/4/2013 (Anexo I), a existência deste decreto-lei tornou-se numa oportunidade para a Criativa já que *“graças a isso começámos a vender muito mais software”*. Sendo que, salvo algumas exceções, as empresas têm de emitir o documento comprovativo e para tal necessitam de material, como o software adequado, a empresa tem assim conseguido angariar clientes de uma forma passiva (servindo atuais clientes).

Por outro lado, como já foi referido a Criativa percebe a importância das parcerias. Assim sendo, poderá continuar à procura de novas alianças que lhe sejam favoráveis. As novas alianças que poderão surgir são encaradas neste momento como oportunidades para a empresa.

#### 2.8.4. Ameaças

A grande ameaça externa da Criativa são os concorrentes do PowerGest Plus, *“o PHC, o SAGE e o SAP, sendo este último o concorrente mais direto”*, são as palavras de José Amaro na entrevista de 16/4/2013, disponível no Anexo I.

Estes são concorrentes muito fortes por várias razões. Alguns deles, em especial o PHC e o SAGE, além de terem módulos standard que permitem suprir as necessidades básicas dos clientes, estão disponíveis na grande distribuição permitindo um maior contacto com possíveis clientes. Além disso apresentam um preço baixo, devido à sua

produção em grande quantidade sem alterações feitas à medida dos clientes (tal como acontece no PowerGest Plus). O que acontece é que os programadores destas marcas desenvolvem um só produto que é vendido para milhares de clientes, enquanto na Criativa os programadores estão em constante desenvolvimento de novos módulos e realização de alterações para cada cliente, de acordo com as suas necessidades específicas. Considera-se então que a Criativa está no mercado graças à sua diferenciação, embora esta seja conjugada com um baixo custo. O custo considera-se mais baixo em relação a outras empresas da mesma área, maiores, que também implementam ERP's personalizados de acordo com as necessidades dos clientes, como é o caso da Accenture. No entanto, esta última foca-se nos grandes clientes em Portugal, tais como os grandes bancos e seguradoras, o governo, as empresas de telecomunicações, e outras grandes instituições da área da construção e utilidades (água, gás, eletricidade), mas não só, que é um segmento distinto do da Criativa.

Apesar disso existem outras ameaças para a empresa. Por exemplo a crise internacional e global que se faz sentir atualmente. Quando se instala uma crise global é difícil que as empresas (até mesmo as de grandes dimensões) consigam crescer, ainda que tentem novos mercados no exterior, já que é uma crise que afeta todos os mercados. A crise Europeia potenciada pelas dívidas soberanas dos países-membros considera-se, pelas mesmas razões, também como uma ameaça para a Criativa. Além disso, também a crise interna vigente em Portugal é uma ameaça ao crescimento e mesmo à sustentabilidade da empresa, pois fomenta a subida de custos e a perda de poder de compra dos cidadãos locais, inclusive devido ao desemprego, afetando a atividade empresarial.

## *2.9. Plano de ação com base na análise SWOT*

Considerou-se que seria vantajoso elaborar um plano de ação baseado na SWOT. Este tem o intuito de realçar e continuar a investir nas forças e oportunidades, e de conseguir melhorar ou eliminar as fraquezas e ameaças, ou caso isso não seja possível, minimizar os seus efeitos na empresa.

Com esta secção a autora pretende partilhar e mostrar os conhecimentos adquiridos ao longo do estágio e da frequência no mestrado de Gestão na Universidade de Aveiro. Visto que se tratam de afirmações essencialmente em relação à estratégia da empresa, área de especialização da candidata, sentiu-se existir abertura para tal. O relatório procura assim ser também uma ferramenta construtiva e não apenas de exposição. De notar que uma versão preliminar desta secção foi validada pelos sócios-gerentes da Criativa, facto que a autora agradece.

No que diz respeito às forças, a Criativa deve manter-se no caminho que tem seguido com uma boa relação qualidade-preço, procurando estar sempre a par das últimas novidades tecnológicas e relacionadas com software. Além disso, é importante também continuar a ter departamentos e processos bem definidos para otimizar o desempenho da empresa no seu todo.

Relativamente às oportunidades, mais propriamente o decreto-lei nº197/2012 de 24 de Agosto, pode ainda ser utilizado de forma benéfica para a empresa, se esta fizer uma procura ativa de clientes que ainda não possuam um software apropriado e mencionando o decreto-lei como uma razão para o obter (ao invés de só basear o seu negócio em clientes já existentes). Já a associação à rede Inova Ria, pode e deve continuar a ser referida a possíveis clientes, de forma a conseguir captar de uma melhor forma a sua atenção.

Por outro lado, nas fraquezas, a dimensão da empresa e a fraca visibilidade e comunicação, estão interligadas como foi explicado na SWOT, pelo que uma forma de conseguir melhorar estes pontos seria tentar ter financiamento disponível para implementar uma política de marketing. Uma política deste tipo poderá focar a publicidade na Internet, passando publicidade em banner e permitindo buscas de palavras-chave no Google patrocinadas (Steenburgh e Avery, 2008). A associação a determinados eventos, num esforço de relações públicas, poderá ser outro caminho para a implementação da política de marketing. Além disso, a empresa pode ainda aderir à era Web 2.0 (Steenburgh e Avery, 2008), tendo em conta que esta envolve a cocriação, partilha, afiliação social, e autoexpressão digital por parte do consumidor. Ou seja, neste caso o próprio consumidor ajuda na tarefa de publicitar, tal como tem acontecido com a nova campanha publicitária da marca Nutella (através de uma aplicação na rede social Facebook, permite que os seus fãs criem uma etiqueta igual ao rótulo da própria marca, mas com o nome que desejarem, e que receberão mais tarde em casa. Com esta ação a marca consegue vários benefícios, entre os quais a criação de passa-palavra e aumento de fãs na rede social, permite aumentar a sua base de dados já que recolhe dados dos fãs para poder enviar as etiquetas para casa, e aumenta as suas vendas, porque os fãs querem comprar frascos de Nutella para poderem colocar as suas etiquetas personalizadas). Com uma política de marketing deste tipo (mas direccionada para empresas como clientes (no âmbito business-to-business) seria possível aumentar a visibilidade da empresa no mercado, de forma a obter mais clientes e por isso aumentar também a dimensão da empresa, fazendo com que tenha capacidade para satisfazer ainda mais clientes. Ainda ligada a estes pontos, encontra-se a terceira fraqueza

identificada, o facto de a Criativa comercializar um único produto. Uma forma de conseguir mais financiamento para implementar a referida política de marketing, poderia prender-se com o facto de a empresa passar a desenvolver mais produtos, softwares diferentes, quem sabe mesmo na área das aplicações para telemóvel (visto que é um mercado em crescimento), entre outros, que estão tão em voga atualmente. De forma geral poderá afirmar-se que, ao vender uma gama mais alargada de produtos a empresa poderá obter mais lucro, e este poderá ser utilizado na implementação de uma política de marketing.

Esta política, anteriormente referida, poderia ser também uma das formas de minimizar a ameaça dos concorrentes do PowerGest Plus. Os seus concorrentes são fortes no mercado, já que marcam presença em grandes empresas e em grandes superfícies, fazendo assim que se publiquem a eles próprios. Com estes três fatores é natural que os concorrentes estejam muito mais presentes no mercado e na mente dos clientes mais desejados. Desta forma, uma política de marketing (incluindo também a elaboração de um plano anual de marketing, por recursos humanos especializados) poderia ser uma boa solução para minimizar os efeitos nefastos desta ameaça na empresa, e passar também a Criativa, a publicitar-se mais bem como aos seus produtos e serviços.





## Capítulo III

### **3. Base de Dados**

Como já foi referido anteriormente, o objetivo central deste projeto é a elaboração de uma base de dados que funcionará como uma ferramenta de colaboração na captação de novos clientes para a Criativa. Desta forma, neste terceiro capítulo é apresentada a metodologia que foi utilizada para a elaboração da base de dados, bem como diversas informações sobre a mesma.

#### *3.1. Metodologia*

Durante o desenvolvimento de um relatório é importante descrever de que forma foram executadas e organizadas todas as tarefas. Assim, é possível que os leitores tenham uma melhor perceção do percurso que se seguiu para alcançar os tópicos que vão sendo descritos. Por essa razão, é comum incluir-se uma secção reservada à explicação da metodologia que foi utilizada para desenvolver todo o projeto, descrevendo os passos seguidos, de forma cronológica.

Neste caso em concreto, desde o início do estágio que existia uma primeira planificação daquilo que poderia vir a ser o plano de ação para o projeto em causa. Este esboço inicial permitiu ter desde o princípio, uma noção daqueles que poderiam ser os passos a seguir na metodologia do projeto. Este plano de ação (disponível no Anexo II) foi facultado pelo Sr. José Amaro e tinha como objetivo conduzir a estagiária durante o período de estágio, prevendo todo o processo de angariação de clientes, partindo da identificação do público-alvo, até à criação da base de dados e finalizando na monitorização dos contactos estabelecidos. Sendo este plano apenas um esboço, acabou por sofrer algumas alterações que se consideraram benéficas para a situação em causa, ou que, por razões de força maior não tiveram a oportunidade de se concretizar.

Um dos pontos iniciais e fulcrais do projeto, foi a identificação da zona geográfica de atuação, tal como descrito no plano acima referido. Quer isto dizer que, com base em alguns critérios bem definidos, deveria ser escolhida a zona geográfica em que o projeto se iria centrar para obtenção de novos contactos como potenciais clientes da Criativa. Em conjunto com o Sr. José Amaro, acordou-se que seriam alvo de investigação duas zonas distintas, sendo elas Águeda e Oliveira de Azeméis. Apesar de existirem inúmeras zonas que poderiam ser consideradas para este projeto, foram selecionadas estas duas, com base em três critérios estabelecidos. Um dos critérios, e talvez o mais importante, foi a escassez de tempo para efetuar pesquisa, pelo facto de o estágio ter uma duração de apenas oito meses. Assim a pesquisa não se poderia alongar a muitas zonas sob pena

de o projeto não ser concluído a tempo. Além disso, outra situação que se teve em conta foi o facto de estas zonas geográficas terem uma localização próxima das instalações da Criativa. Finalmente, um critério que também pode ser favorável à captação de potenciais clientes, é o facto de a Criativa já ter uma posição como empresa de software e hardware consolidada nestas zonas. Ou seja, visto que já tem aí clientes satisfeitos, estes poderão fazer uso do passa-palavra, incentivando desta forma outras empresas a aceitar a proposta da Criativa.

Seguidamente foi selecionado o setor de atividade em que seria executada a pesquisa de potenciais clientes. Novamente em conjunto com o Sr. José Amaro ficou definido que seriam os três setores em que a Criativa já opera, o metalomecânico, o da distribuição e o dos serviços. Sendo a pesquisa efetuada em setores que a empresa já conhece, beneficia do know-how adquirido ao longo dos anos, para responder de uma forma mais fácil e rápida às necessidades dos potenciais clientes. Além disso, existe ainda a possibilidade de a Criativa já ter desenvolvido soluções para empresas suas clientes, que se adequem aos novos potenciais clientes.

Após todos os critérios estarem devidamente definidos, foi iniciada a pesquisa de contactos para introdução na base de dados. Por motivos explanados no ponto 3.2. do presente capítulo, a pesquisa de contactos e a elaboração da base de dados não seguiram o plano inicial.

A descrição da metodologia utilizada não se prolongará para os pontos seguintes traçados no plano de ação (ver Anexo II). Isto verifica-se, já que o primeiro contacto por telefone ou via email com os potenciais clientes, a reunião de apresentação da empresa e das soluções disponíveis, o respetivo follow-up e a monitorização através de análises e rácios de contactos e propostas fechadas, não foram concretizados, tal como será explicado no Capítulo IV.

### *3.2. A base de dados*

De acordo com informação presente no site do Microsoft Office (<http://office.microsoft.com/pt-pt/access-help/noco-es-basicas-da-base-de-dados-HA010064450.aspx>, acedido a 7/10/2013), uma base de dados pode ser caracterizada por um conjunto de dados sobre um qualquer assunto (pessoas, produtos, encomendas, entre outros). No entanto, com a progressão da tecnologia, as bases de dados têm vindo a transformar-se em ferramentas informáticas, concebidas para que os dados e informações se encontrem organizados de uma melhor forma. Neste sentido, ainda que inicialmente as bases de dados sejam alojadas em programas simples de processamento de texto ou folhas de cálculo, mais tarde acabam por ser transferidas para sistemas de

bases de dados mais complexos. Este passo permite evitar redundâncias, inconsistências e dificuldade na compreensão dos dados que aí são armazenados.

Esta base de dados representa para a Criativa uma estratégia de negócio. O objetivo desta estratégia é angariar mais clientes, tornando-se desta forma numa empresa mais sustentável e competitiva, a atuar no mercado do software de gestão.

No que respeita à base de dados, esta foi elaborada numa folha de cálculo Excel, com o intuito de simplificar a distribuição e apresentação dos dados recolhidos. Visto que apenas foram incluídos dois tipos de dados, considerou-se que não existia a necessidade de recorrer a um sistema de bases de dados mais elaborado. A base de dados elaborada contempla apenas o nome da empresa e o número de telefone ou e-mail, dependendo dos casos. Após uma pesquisa inicial foi possível perceber que (mesmo nos seus próprios sites) são raras as empresas que divulgam o número de contribuinte, e por isso optou-se por se excluir este tipo de dados. Ainda assim, existiam registos que apenas apresentavam telefone ou e-mail. Assim sendo, somente nos casos em que apenas existia o e-mail disponível é que este aparece como dado complementar à designação da empresa. Em todas as outras situações determinou-se que seria mais profissional se a primeira abordagem por parte da Criativa for feita por via telefónica, evitando desta forma que as empresas interpretem a aproximação da Criativa como publicidade não desejada.

Além disto, os filtros que são referidos no plano de ação no anexo III, não foram aplicados segundo a forma como foram descritos. Os potenciais clientes a incluir na base de dados foram filtrados pela sua atividade. Ou seja, quando se tratava de uma empresa com uma atividade que não se enquadrava num dos três setores definidos como cruciais neste projeto, e por isso não se adequava às soluções da Criativa, não era incluída na base de dados. Além disso, quando surgia alguma empresa que já é cliente da Criativa ou da Mapel, também era automaticamente excluída. Quer isto dizer que os filtros foram aplicados à priori, durante a elaboração da base de dados. Assim sendo, quando se verificava uma das situações anteriormente referidas, essa empresa já não era incluída na base de dados, fazendo com que os filtros não tenham sido aplicados só depois de a base de dados estar completa.

Após pesquisas através de diversos websites existentes na internet, que disponibilizam nomes e contactos de empresas segundo a localização pretendida, considerou-se que o <http://portalnacional.com.pt> seria o mais fiável, bem como aquele com que seria mais fácil de trabalhar. A base de dados foi então construída integralmente através desse website.

Ao utilizar como palavras-chave as duas zonas-alvo em que se pretendia obter novos contactos (Águeda e Oliveira de Azeméis), foram expostos os respetivos resultados das pesquisas. A partir destes, foram aplicados os filtros da forma anteriormente explanada, obtendo-se no final da parte prática deste projeto, uma base de dados com 149 novos contactos de potenciais clientes. A angariação de contactos foi assim considerada um sucesso, visto que a Criativa possui agora 72 novos potenciais clientes na zona geográfica de Águeda, e 77 na zona de Oliveira de Azeméis.

Deve referir-se que a base de dados elaborada não foi incluída neste relatório a pedido da empresa, por razões de confidencialidade. Além disso, também se considerou que seria o mais correto do ponto de vista da ética profissional, visto que se trata de uma pesquisa efetuada exclusivamente para a Criativa, com o objetivo de a tornar numa empresa mais competitiva. Sendo esta uma empresa que acolheu sem reservas a estagiária, que durante oito meses trabalhou diretamente com questões estratégicas da empresa e que podem ser cruciais para o seu futuro, merece todo o respeito que lhe possa ser dedicado.

## Capítulo IV

O último capítulo desta pesquisa centra-se na descrição dos resultados obtidos através de todo o trabalho até aqui executado e descrito. São ainda apresentadas as conclusões que se retiram deste estudo. Através destas, futuros interessados em seguir o presente trabalho poderão ter em conta os erros cometidos durante este projeto e evitar a sua repetição.

### **4. Resultados**

No decorrer do estudo foi possível perceber que os objetivos inicialmente propostos através do plano de ação eram demasiado ambiciosos para um período de estágio de 8 meses. Devido a vários fatores não foi possível entrar em contacto com as empresas em tempo útil para a conclusão desta pesquisa. Assim sendo, todo o processo que se seguia ao primeiro contacto (por telefone ou email) com os potenciais clientes, também não teve a possibilidade de ser colocado em prática.

A ideia de se conseguir seguir todo o plano de ação, e terminar o estágio (com uma duração de oito meses) já com resultados de uma monitorização, teria sido boa. No entanto, tendo em conta que era necessário fazer pesquisa de contactos e elaborar a base de dados, contactar os potenciais clientes, agendar reuniões e fazer a monitorização das interações, revelava-se uma tarefa bastante difícil de cumprir.

Neste caso não se conseguiu o pretendido na sua plenitude por duas razões. Em primeiro lugar, devido ao facto de durante o horário de estágio (horário laboral da empresa) serem também desempenhadas tarefas de aprendizagem prática (como organização e arquivo de documentos, introdução de dados contabilísticos dos clientes no sistema informático, entre outras), não relacionadas diretamente com o presente projeto. Deste modo, e não tendo tanto tempo disponível para elaborar a pesquisa como era esperado, a realização da base de dados prolongou-se bastante mais do que o que tinha sido previsto. A segunda causa que impossibilitou a concretização completa do plano, foi o facto de o contacto com os potenciais clientes ter de ser efetuado por um dos sócios e não pela estagiária. Isto além de se ter revelado uma barreira no sentido em que a realização dos contactos não dependia da candidata, tornou-se numa barreira através de uma outra perspetiva. Desde o início do ano que se tem vindo a verificar uma elevada quantidade de alterações legais e legislativas no que diz respeito à transação de bens e serviços. Estas alterações influenciam os sistemas integrados de gestão, como é o caso do PowerGest Plus comercializado pela Criativa, levando a que estes sofram também mudanças. As alterações efetuadas ao programa e o esclarecimento de dúvidas a clientes, relativamente às novas funcionalidades disponibilizadas, culminaram num dia-a-

dia da pessoa responsável pela efetivação dos contactos muito preenchido. Desta forma, não foi possível estabelecer contacto com quaisquer potenciais clientes.

Apesar de o plano de ação não ter sido concretizado na sua totalidade, considera-se que o objetivo principal deste projeto foi cumprido, visto que se tratava da elaboração de uma ferramenta de apoio à captação de novos clientes. Assim sendo, a partir de agora, e em qualquer altura, a Criativa pode utilizar a poderosa ferramenta elaborada durante este projeto, para tentar angariar novos clientes. Quando tal suceder, a empresa pode seguir o plano de ação que estava estipulado e que se encontra descrito no Anexo II deste relatório, ou aplicar outro processo que lhe pareça mais indicado tendo em conta a altura em questão.

## **5. Conclusões**

Depois de efetuado o presente estudo relacionado com a estratégia da Criativa para obter novos clientes e conseguir prosseguir no mercado atual como uma PME na área das novas tecnologias, foi possível perceber que atualmente a competitividade é uma característica que deve ser comum a todas as empresas. Se assim não for, tornar-se-ão insustentáveis, acabando por não subsistir num mercado em crise, como se encontra atualmente o mercado nacional. Apesar disso é necessário ter em conta que a Criativa é uma empresa que procura comercializar tecnologia e por isso encontra-se incluída num mercado de ciclo rápido. Estes mercados têm um grau de incerteza maior, tornando assim o destino das empresas que aí atuam mais incertos. Este facto pode conduzir a consequências tais como o desinteresse da parte de certos investidores – o conhecido Warren Buffet, um dos investidores mais bem-sucedidos da era moderna, será um exemplo notável neste campo, tendo referido que prefere mercados estáveis onde é possível a construção de uma vantagem competitiva duradoura, como acontece na indústria dos chocolates (Buffet, 2007).

A Criativa tem quase duas décadas de existência e através de diversos projetos que tem liderado já obteve bastante know-how na área em que atua. É uma empresa que tem muitos fatores a seu favor, no entanto continua a ser ainda pouco visível no mercado das novas tecnologias. Por este motivo, corre o risco de se tornar insustentável num cenário de crise como o atual.

O Ser Humano não é perfeito, tem falhas e comete erros, por isso tudo aquilo que é elaborado pelo Ser Humano está exposto a erros e limitações. Assim o é também no caso desta pesquisa. Talvez a maior das limitações do presente estudo seja o facto de toda a pesquisa por potenciais clientes ter sido efetuada exclusivamente através da internet. Além de ser uma limitação é também admissível que tenha enviesado os

resultados ou até facultado alguns resultados incorretos. É possível, e provável, que alguns registos que aparecem no website já não existam, principalmente porque nos dias de hoje existem dezenas de empresas a fechar todos os dias e muitas vezes os registos eletrónicos ficam esquecidos, continuando ativos. Em estudos futuros é sugerido que a pesquisa seja efetuada de uma forma mais linear e segura, de modo a evitar a admissão de dados incorretos. Pode tomar-se como exemplo, a requisição de dados a um organismo oficial onde se encontrem registadas todas as empresas de determinada zona geográfica. Estas e outras iniciativas similares poderão, no entanto, envolver custos adicionais, o que poderá tornar estas ações menos apetecíveis para algumas organizações.

Como já foi dito, o plano traçado inicialmente não foi levado a cabo, mas considera-se que terá sido uma questão de demasiada ambição na fase inicial do projeto. Apesar da não concretização de todo o plano inicial, a Criativa dispõe agora de uma ferramenta de auxílio na sua estratégia de subsistência. Para que se consiga manter como uma empresa sustentável e competitiva, a Criativa necessita de liquidez para os gastos mais básicos como salários, segurança social, entre outros. Por isso, a ferramenta elaborada durante este projeto será uma grande mais-valia nesse sentido. Isto porque se esta base de dados permitir que a empresa angarie mais clientes, a Criativa vai conseguir mais receitas, recursos esses que poderão ajudar a levar a empresa a outros patamares, nomeadamente nos gastos acima referidos.

A Criativa dispõe de uma estrutura interna bem definida, como foi mencionada durante a elaboração do presente relatório, já que existem departamentos com determinados recursos humanos alocados, bem selecionados para cada tarefa. Apesar disso, considera-se que a empresa não possui, atualmente, recursos humanos especializados com capacidade para proceder à implementação de uma estratégia de crescimento. Neste sentido, julga-se que é fundamental que a empresa proceda à contratação de recursos humanos qualificados para ajudar na implementação da estratégia de crescimento que foi delineada ao longo do estágio realizado.

As entrevistas realizadas pela autora aos quatro sócios da Criativa revelaram mais pormenorizadamente a história, o percurso, e o futuro da empresa. Um dos pontos principais referidos nas entrevistas é que a inovação na Criativa é impulsionada por clientes e concorrentes, isto é, surge a partir do mercado. Essa inovação é vista como fulcral no processo de sobrevivência da Criativa, assim como para todas as PME a atuar no domínio das tecnologias. No entanto, o ambiente envolvente é também fonte de inovação no sentido em que estar a par da nova legislação (mudança do IVA, as faturas

obrigatórias, entre outros) e adaptar os produtos da Criativa para essa realidade é também um esforço muito importante que impulsiona as vendas, segundo os entrevistados. A aprendizagem contínua é assim um fator crítico de sucesso na Criativa.

Por último, não deve ser deixado em claro como o processo de aprendizagem foi benéfico, tendo-se cumprido assim o objetivo pedagógico do exercício do estágio e consequente escrita do presente relatório. O contacto com a realidade dura e muita competitiva das empresas certamente servirá de base em futuros sucessos profissionais. A visão da interligação dos diversos departamentos organizacionais e de como o software pode facultar e promover a eficiência organizacional, foi fundamental para o desenvolvimento da capacidade de gestão da autora.



## Referências

- Afuah, A. (1998). Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits, New York, Oxford University Press.
- Allee, V. (2008). "Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets." Journal of Intellectual Capital **9**(1): 5-24.
- Atalay, M., Anafarta, N., Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. 2nd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. P.- S. and B. Sciences. **75**: 226–235.
- Bittencourt, S. R. (2007). Modelo Básico da Gestão Estratégica. Slides de apoio à unidade curricular Gestão Estratégica da Licenciatura em Gestão, Universidade de Aveiro.
- Buffet, W. (2007). Letter to the Shareholders of Berkshire Hathaway Inc. Em: <http://www.berkshirehathaway.com/letters/2007ltr.pdf> (acedido pela última vez a 6/10/2013).
- Candi, M., van den Ende, J., Gemser, G. (2013). "Organizing innovation projects under technological turbulence." Technovation **33**: 133-141.
- Clausen, T.H., Korneliussen, T., Madsen, E.R. (2013). "Modes of innovation, resources and their influence on product innovation: Empirical evidence from R&D active firms in Norway." Technovation **33**: 225-233.
- Correia, E., Vasconcelos, F., Silvério, F., Santos, C. (2004). Gestão de Clientes no Século XXI. Lisboa, Edições Sílabo.
- Donnelly, Jr., James, H. (2000). Administração: princípios de gestão empresarial. Lisboa, McGraw-Hill.
- Donovan, R. Michael, (1999). "Strategy and Preparation are Critical Success Factors", R. Michael Donovan & Co., Inc., An international management consulting firm. Disponível em: <http://www.docstoc.com/docs/45305433/Strategy-and-Preparation-Are-Critical-Success-Factors>.

- Dosi, G., (1988). "Sources, procedures and microeconomic effects of innovation". Journal of Economic Literature **26**(3): 1120-1171.
- Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. London, Routledge.
- Europeia, C. (1995). Livro Verde sobre a Inovação. Disponível em: [www.ci.esapl.pt/sofia/LIVRO\\_VERDE\\_INOVAÇÃO\\_UE\[1\].wd2.doc](http://www.ci.esapl.pt/sofia/LIVRO_VERDE_INOVAÇÃO_UE[1].wd2.doc).
- Freeman, C. (1989). The economics of industrial innovation. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Galia, F., Legros, D. (2004). "Complementarities between obstacles to innovation: evidence from France". Research Policy **33**: 1185-1199.
- Hitt, M., Ireland, R. e Hoskisson, R. (2010). Strategic Management: Concept and Cases. Competitiveness and Globalization. Mason, South-Western.
- Hoffer, S., Subramanian, H. (2007). Implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems: Issues and Challenges. Modelling and Analysis of Enterprise Information Systems. Hershey, Idea Group Publishing: 1-19.
- Hong, K-K., Kim, Y-G. (2002). "The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective". Information and Management **40**(1): 25-40.
- <http://portalnacional.com.pt> (acedido pela última vez a 2/5/2013).
- <http://www.criativa-si.pt> (acedido pela última vez a 17/5/2013).
- <http://www.inova-ria.pt/associados/empresas.asp> (acedido pela última vez a 22/5/2013).
- <http://office.microsoft.com/pt-pt/access-help/nocoas-basicas-da-base-de-dados-HA010064450.aspx> (acedido pela última vez a 7/10/2013).
- <http://www.dinheirovivo.pt/Economia/Artigo/CIECO034703.html> (acedido pela última vez a 14/10/2013).
- <http://dre.pt/pdf1sdi/2012/08/16400/0465604666.pdf> (acedido pela última vez a 24/4/2013).

- Howat, G., Murray, D. and Crilley, G. (1999), "The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports and leisure center customers". Journal of Park and Recreation Administration **17**(2): 42-64.
- Hung, S-C. (2002). "The Co-evolution of Technologies and Institutions: A Comparison of Taiwanese Hard Disk Drive and Liquid Crystal Display Industries". R&D Management **32**(3): 179-190.
- Hung, K.-P., Chou, C. (2013). "The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence." Technovation **33**: 368-380.
- Justman, M., Zuscovitch, E. (2002). "The Economic Impact of Subsidized Industrial R&D in Israel". R&D Management **32**: 191-199.
- Klaus, H., Rosemann, M., Gable, G. (2000). "What is ERP?". Information Systems Frontiers **2**(2): 141-162.
- Kotler, P. (2000). Marketing para o Século XXI. Lisboa, Editorial Presença.
- Lambin, J. J. (2000). Marketing Estratégico. Lisboa, McGraw Hill.
- Lefebvre, L., Mason, R., Lefebvre, E. (1997). "The Influence Prism in SMEs: The Power of CEO's Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts". Management Science **4**(6): 856-878.
- Lundvall, B. (1992). National Systems of Innovation. London, Pinter.
- Mauborgne, R., Kim, W. (2005). A Estratégia do Oceano Azul - Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Mohnen, P., Röller, L. (2005) "Complementarities in innovation policy". European Economic Review **49**(6): 1431–1450.
- Montgomery, C., Porter, M. (1998). Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Editora Campus.
- Moore, G. (1999). Crossing the chasm – Marketing and selling technology products to mainstream customers. Chichester, Capstone Publishing Limited.

- Musaji, C. (2002). Integrated Auditing of ERP Systems ERP Systems. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- OECD (2005). The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo Manual. OECD and Eurostat, Paris.
- Oliveira, M., Ferreira, J. (2012). "BNML representations: A storyline view and a plot view of how interoperability is an antecedent of innovation at IP BRICK." African Journal of Business Management **6**(15): 5338-5361.
- Piercy, N. (1992). Market-led strategic change: Making marketing happen in your organization. Oxford and Boston, Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". Harvard Business Review **68**(2): 73-93.
- Porter, M., Millar, V. (1985). "How Information Gives you Competitive Advantage", Harvard Business Review **63**(4): 149-160.
- Sainio, L.-M., Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). "Constituents of radical innovation – Exploring the role of strategic orientations and market uncertainty". Technovation **32**: 591-599.
- Schumpeter, J. (1939). Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalism Process. New York and London, McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1947). "The creative response in economic history". Journal of Economic History **7**(2): 149-159.
- Scott, J., Vessey, I. (2000). "Implementing Enterprise Resource Planning Systems: The Role of Learning from Failure". Information Systems Frontiers **2**(2): 213-232.
- Steenburgh, T., Avery, J. (2008). "UnMe Jeans: Branding in Web 2.0". Harvard Business School Case 509-035.
- TVI 24 (2012). "Fecho de empresas triplica". Disponível em: <http://www.tvi24.iol.pt/economiaempresas/falencias-empresas-fecho-encerramento-crise-ine/1331330-1728.html> (acedido pela última vez a 9/8/2013).

- Umble, E., Haft, R., Umble, M. (2003). "Enterprise Resource Planning: Implementation procedures and critical success factors". European Journal of Operational Research **146**(2): 241-257.
- UNESCO (1982). Introduction à l'analyse politique en science et technologie. UNESCO, Paris.
- Vieira, A., Ennew, C., Winklhofer, H. (2004). Relationship Quality in the Portuguese Hotel Industry: An Empirical Investigation. Proceedings of the Atlas International Conference, Networking and Partnerships in Destination & Development Management, Università Degli Studi di Napoli, Naples, Italy.
- Von Hippel, E. (1988). The sources of Innovation. New York, Oxford University Press.



# ANEXOS

## **ANEXO I – Entrevistas**

Como já foi referido no Capítulo II – A Criativa, foram realizadas quatro entrevistas, a cada um dos sócios da empresa, com o intuito de recolher mais informações sobre a história da empresa, a sua atividade atual e as suas perspetivas para o futuro.

As entrevistas são diferentes entre si, no entanto existem casos em que as questões se repetem porque se considerou que seria importante ter diferentes opiniões sobre um mesmo tema. Apesar disso, no decorrer das entrevistas verificou-se que algumas questões poderiam ser melhor desenvolvidas por outro elemento dentro da empresa, tendo ficado em branco e sido respondidas posteriormente pela pessoa indicada.

As entrevistas foram realizadas após uma revisão de literatura e focaram questões pertinentes durante esta pesquisa. O estágio realizado também levantou questões relevantes e deu uma perspetiva importante sobre aquilo que seria bom investigar. Desta forma, as questões foram elaboradas tendo em conta a informação que se considerava em falta no website e que seria importante para a elaboração do presente relatório, bem como questões mais estratégicas relacionadas com a inovação, certificação, entre outras.

As seguintes entrevistas tiveram lugar nas instalações da Criativa, no dia 16/4/2013, e foram expostas a cada um dos quatro sócios da empresa, estando cada uma delas identificada com o respetivo nome. Cada uma das quatro entrevistas teve uma duração média de cerca de 15 minutos, tendo sido anotadas as informações mais importantes das respostas dadas pelos entrevistados.

### **Universidade de Aveiro**

#### **Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial**

##### **Entrevista – Sr. José Amaro**

A presente entrevista tem como objetivo reunir informação para a realização de um projeto académico, no âmbito da unidade curricular Estágio. Esta disciplina é lecionada no 2º Ano do Mestrado em Gestão, na Universidade de Aveiro.

Os dados recolhidos através desta entrevista terão como único intuito a elaboração deste projeto.

Agradeço desde já a disponibilidade demonstrada em cooperar. A sua colaboração é indispensável para enriquecer o projeto.

#### **1. HISTÓRIA DA EMPRESA**



1.1. São várias as informações que se podem recolher através do vosso site, relativas à história da Criativa, no entanto, gostaria de saber quem foram os fundadores da sociedade.

1.1.1. Cronologicamente, desde o início até aos dias de hoje, que entradas e saídas de sócios da sociedade se verificaram?

1.2. Onde foi inicialmente situada a empresa?

1.2.1. Desde essa altura a Criativa já passou por mais alguma localização além da atual? Se sim, qual?

1.3. A Criativa, como empresa, tem participações noutras sociedades?

1.4. Qual é atualmente o número de funcionários da empresa?

1.4.1. E como estão distribuídos? (Desenvolvimento, contabilidade, técnica, etc...)

## 2. ÁREA DE NEGÓCIO

2.1. Hoje em dia qual é a área de negócio em que a empresa se centra?

R: A Criativa centra-se atualmente em três grandes áreas de negócio sendo elas o desenvolvimento de software, os serviços de comunicação e os serviços de contabilidade.

2.2. De que soluções dispõem (produtos e serviços)?

R: No âmbito do desenvolvimento de software comercializamos o PowerGest Plus, que é também uma marca registada. Nos serviços de comunicação dispomos da criação e manutenção de VPN's e nos serviços de contabilidade fornecemos assessoria de contabilidade a empresas.

## 3. MERCADOS E REGIÕES

3.1. Quais os mercados nacionais em que a empresa atua (Mercados específicos – têxtil/metalúrgico/alimentar/etc., ou comércio tradicional/PME's/grandes empresas?

R: A Criativa tem os seus clientes nos setores de distribuição, de serviços e metalomecânico. Além disso, os nossos clientes são maioritariamente Pequenas e Médias Empresas.

3.2. Quais são as regiões nacionais de atuação (Distritos ou Norte/Centro/Sul)?

R: As nossas áreas de atuação são o Norte e Centro do país.

3.3. O objetivo da Criativa é chegar a clientes em mercados internacionais/noutras regiões/noutros setores, ou tem um objetivo focalizado nas áreas onde já atua?

R: O objetivo é chegar a mais clientes dos mesmos tipos de setores, no Norte e Centro do país e também em Angola, Marrocos, Brasil e Moçambique.

#### 4. FORÇAS E FRAQUEZAS

4.1. Que fatores existentes na empresa considera serem pontos fortes, e por isso importantes para permitir ter vantagem competitiva sobre os concorrentes e criar valor para os clientes?

R: O preço e a flexibilidade dos nossos produtos/serviços são dois fatores importantes para criar valor para os clientes. No entanto podem ser vistos como um único fator se os considerarmos como uma relação qualidade-preço. Ou seja, o serviço que prestamos é flexível de acordo com as especificações dos clientes e tendo em conta esse serviço prestado o preço praticado pela Criativa é o melhor em relação à concorrência.

4.2. Por outro lado que fatores, encara como pontos fracos da empresa e que podem ser melhorados?

R: Um dos grandes pontos fracos é a dimensão da empresa, porque apesar de ser uma empresa com quase 18 anos e de já ter bastantes clientes, não tem conseguido crescer em larga escala. Isto talvez se prenda também com o facto de não comercializarmos produtos para massas, mas produtos diferenciados dependendo das necessidades dos clientes. E é provável que existam empresas que preferem ter um produto massificado que fica mais barato e não faz exatamente aquilo de que precisam, nem têm assistência técnica quando necessitam, do que pagar um pouco mais por um produto à sua medida.

4.3. Qual pensa ser o fator principal existente na empresa que a diferencia da concorrência e que capta a atenção de possíveis clientes?

R: O fator principal é na realidade o know-how que tem sido adquirido ao longo dos anos através de inúmeras alterações que têm de ser feitas no software e também através de falhas que se vão detetando.

4.4. Considera que o Decreto-Lei nº197/2012 de 24 de Agosto, relativo à obrigatoriedade de emissão de faturas para todas as transmissões de bens e prestações de serviços a partir de dia 1 de Janeiro de 2013, se transformou numa oportunidade para a empresa captar mais clientes?

R: Não, não o vejo dessa forma. Penso que tenha servido apenas para manter os clientes já existentes.

4.5. Quais são na sua opinião os principais concorrentes do PowerGest Plus?

R: São o PHC, o SAGE e o SAP, sendo este último o concorrente mais direto.

## 5. INOVAÇÃO

5.1. Considera que a Criativa é uma empresa inovadora? (Se não, passe por favor à questão 6)

R: Sim.

5.1.1. De que forma acredita que a inovação está presente nos produtos e serviços?

R: A inovação está incutida nos nossos produtos e serviços já que somos diariamente obrigados a inovar através de novas leis que são impostas, para que consigamos continuar a ser uma empresa competitiva.

5.1.2. O que incentivou a empresa a inovar os produtos e serviços que comercializa?

R: Tal como disse atrás, para sermos competitivos temos de inovar, por isso mesmo os grandes impulsionadores que levam a Criativa a inovar são os clientes e a concorrência.

5.1.3. Considera que o processo de inovação tem trazido benefícios para a empresa?

R: Sim, no meu entender sim.

5.1.4. De que forma o processo de inovação tem servido como forma de aprendizagem para a empresa?

R: Através da inovação a empresa é conduzida a conhecer novas ferramentas e a elaborar continuamente uma reengenharia de processos.

## 6. CERTIFICAÇÃO

6.1. A Criativa é uma empresa certificada pela APCER de acordo com a ISO/IEC 27001, que se refere à certificação de sistemas de gestão de segurança de informação. Qual é a importância desta certificação para a empresa?

R: Este tipo de certificação é importante porque através dela é-nos possível demonstrar duas coisas aos clientes: que existe um plano de continuidade de negócio e que temos cuidados com a disponibilidade, integridade e confidencialidade da informação a que temos acesso.

6.2. Em que aspetos internos e externos da empresa, se reflete a existência dessa certificação?

R: Essencialmente na organização da empresa.

6.2.1. E de que forma?

R: Existe uma monitorização permanente dos processos produtivos da empresa.

## 7. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

7.1. Qual a estratégia que a empresa assume atualmente?

R: Atualmente a nossa intenção é gerir da melhor forma possível o dia-a-dia da empresa, em função da crise que o país atravessa.

7.2. Quais são os planos que têm para os próximos 3 a 5 anos?

R: O grande plano e que está em constante progresso é o desenvolvimento de novos produtos.

7.2.1. Como pensam implementá-los?

R: Como temos programadores que desenvolvem e fazem alterações no nosso software, o desenvolvimento dos novos produtos será feito com os recursos internos, mas também pretendemos desenvolver parcerias com outras entidades para que haja circulação de informação e para que desta forma os projetos saiam enriquecidos.

## 8. CONTABILIDADE

8.1. Além da área relacionada com a informática, a Criativa também dispõe de um Gabinete de Contabilidade. Em que ano surgiu este gabinete?

8.1.1. Por que razão?

8.2. Quais os benefícios que a empresa obtém através da existência deste serviço?

8.3. Pretendem expandir-se nesta área, fazendo uma procura ativa de clientes, ou têm uma atitude passiva em relação a potenciais clientes?

8.3.1. Porquê?

### **Entrevista – Dr.ª Dina Xavier**

## 1. HISTÓRIA DA EMPRESA

1.1. São várias as informações que se podem recolher através do vosso site, relativas à história da Criativa, no entanto, gostaria de saber quem foram os fundadores da sociedade.

R: Os fundadores da empresa foram Rui Lopes e Ricardo Lopes

1.1.1. Cronologicamente, desde o início até aos dias de hoje, que entradas e saídas de sócios da sociedade se verificaram?

R: 1995 – Criação da empresa por Rui Lopes e Ricardo Lopes

Final de 1995 – Entrada de José Santos e José Amaro

Saída de Rui Lopes

Entrada de Marcelo Almeida e Jorge Rodrigues

2006 – Saída de Ricardo Lopes

2010 – Saída de José Santos e entrada de Dina Xavier

1.2. Onde foi inicialmente situada a empresa?

R: Num espaço arrendado perto do Teatro Aveirense.

1.2.1. Desde essa altura a Criativa já passou por mais alguma localização além da atual? Se sim, qual?

R: Sim. A empresa já esteve situada nas Barrocas, também num espaço arrendado e só em 2008 viemos para estas instalações, que são nossas, na freguesia de N. S<sup>a</sup> de Fátima.

1.3. A Criativa, como empresa, tem participações noutras sociedades?

R: Sim, na Mapel – Martins e Pereira. Tem 66% do capital.

1.4. Qual é atualmente o número de funcionários da empresa?

R: Temos 12 funcionários.

1.4.1. E como estão distribuídos? (Desenvolvimento, contabilidade, técnica, etc...)

R: Desenvolvimento – 6

Técnica – 2

Contabilidade – 2

Formação e implementação – 1

Administrativa – 1

## 2. FORÇAS E FRAQUEZAS

2.1. Que fatores existentes na empresa considera serem pontos fortes, e por isso importantes para permitir ter vantagem competitiva sobre os concorrentes e criar valor para os clientes?

R: Temos desenvolvimento próprio. O nosso software é desenvolvido por nós e à medida das necessidades dos clientes. Além disso, automaticamente como estamos atualizados acerca de alterações de legislação para fazer alterações no software, também temos vantagem na contabilidade.

2.2. Por outro lado, que fatores encara como pontos fracos da empresa e que podem ser melhorados?

2.3. Qual pensa ser o fator principal existente na empresa que a diferencia da concorrência e que capta a atenção de possíveis clientes?

R: O facto de conseguirmos desenvolver o software à medida das necessidades dos clientes.

2.4. Considera que o Decreto-Lei nº197/2012 de 24 de Agosto, relativo à obrigatoriedade de emissão de faturas para todas as transmissões de bens e

prestações de serviços a partir de dia 1 de Janeiro de 2013, se transformou numa oportunidade para a empresa captar mais clientes?

R: Sim, sem dúvida. Graças a isso começámos a vender muito mais software.

### 3. INOVAÇÃO

3.1. Considera que a Criativa é uma empresa inovadora? (Se não, passe por favor à questão 4)

R: Sim.

3.1.1. De que forma acredita que a inovação está presente nos produtos e serviços?

R: Estamos sempre na linha da frente no que respeita a alterações legais e legislativas, prontos a implementá-las no software, melhorando todas as ferramentas que enviamos para o exterior e que chegam aos clientes.

3.1.2. O que incentivou a empresa a inovar os produtos e serviços que comercializa?

3.1.3. Considera que o processo de inovação tem trazido benefícios para a empresa?

3.1.4. De que forma o processo de inovação tem servido como forma de aprendizagem para a empresa?

### 4. CERTIFICAÇÃO

4.1. A Criativa é uma empresa certificada pela APCER de acordo com a ISO/IEC 27001, que se refere à certificação de sistemas de gestão de segurança de informação. Qual é a importância desta certificação para a empresa?

R: A Criativa presta serviços que envolvem questões confidenciais, pelo que é importante que os clientes percebam que através da certificação atribuída à empresa, os seus dados estão em segurança e podem confiar que a informação não sairá daqui.

4.2. Em que aspetos internos e externos da empresa, se reflete a existência dessa certificação?

4.2.1. E de que forma?

## 5. CONTABILIDADE

5.1. Além da área relacionada com a informática, a Criativa também dispõe de um Gabinete de Contabilidade. Em que ano surgiu este gabinete?

R: Em 2006.

5.1.1. Por que razão?

R: Contrataram-me em 2004 para fazer a contabilidade da empresa, mas comecei a perceber que passava muito tempo a ajudar os clientes em questões contabilísticas, principalmente pelo telefone. Estava a prestar um serviço que não era cobrado, e por isso em 2006 propus à empresa criar um Gabinete de Contabilidade onde fizesse contabilidade de outras empresas, cobrando o serviço.

5.2. Quais os benefícios que a empresa obtém através da existência deste serviço?

R: O desenvolvimento e a contabilidade estão em constante parceria, sendo mais fácil para ambos resolver determinadas questões. A contabilidade ajuda a perceber questões e alterações legislativas e legais, e o desenvolvimento ajuda a compreender de que forma o software funciona na área da contabilidade.

5.3. Pretendem expandir-se nesta área, fazendo uma procura ativa de clientes, ou têm uma atitude passiva em relação a potenciais clientes?

R: Sim, através de uma procura ativa.

5.3.1. Porquê?

R: Existem centenas de empresas a prestar o mesmo serviço que nós e se não procurarmos os clientes, eles não vêm ter connosco. Além disso, temos de os procurar para lhes mostrar que somos melhores que a concorrência, para que nos escolham.

### **Entrevista – Eng.º Jorge Rodrigues**

## 1. PRODUTOS

1.1. Após uma breve consulta ao vosso site percebe-se que dispõem de várias soluções para os clientes, como o vosso software PowerGest Plus, SIIG Outdoor



e diferentes tipos de Hardware e Software. Pode explicar em que consiste (o que é) e qual o objetivo (para que serve):

#### 1.1.1. O PowerGest Plus

R: O PowerGest Plus é uma aplicação que contempla o normalmente denominado por ERP e CRM. Trata-se de um conjunto de programas interligados que partilham a mesma base de dados, a Oracle, que permitem a gestão de uma Empresa nas áreas Comercial, Financeira, Faturação, Contabilidade, Stocks, Recursos Humanos, Imobilizado, Manutenção de Equipamentos, Orçamentação de Produção, Produção e ainda algumas áreas desenvolvidas à medida. Esta plataforma foi desenvolvida na Criativa pelos nossos colaboradores.

#### 1.1.2. O SIIG Outdoor

R: O SIIG Outdoor é uma plataforma que integra o PowerGest Plus com as funcionalidades da Web alargando o acesso e algumas funcionalidades ao exterior das empresas via browser, estas funcionalidades podem ser de carácter interno ou mesmo para o acesso a dados e funcionalidade a Clientes devidamente autorizados.

#### 1.1.3. A Oracle

R: A Oracle é a nossa base de dados preferencial e ainda uma fornecedora de ferramentas de análise de dados para os nossos clientes.

## 2. INOVAÇÃO

2.1. Considera que a Criativa é uma empresa inovadora? (Se não, a sua entrevista termina aqui. Obrigada.)

R: Sim.

#### 2.2.

2.2.1. De que forma acredita que a inovação está presente nos produtos e serviços?

R: É uma das principais preocupações da empresa a actualização das nossas aplicações seguindo as novas ideias e ferramentas para esta área. Como tal desenvolvemos um motor de workflow permitindo as nossas aplicações utilizar um sistema de processos em detrimento de uma sistema estático e antigo.

2.2.2. O que incentivou a empresa a inovar os produtos e serviços que comercializa?

R: No atual estado do mercado a inovação é uma das poucas maneiras de empresas de pequena dimensão sobreviverem. Este momento caracteriza-se por uma diminuição do número de empresas ativas e uma concorrência enorme das soluções nesta área, tanto nacionais como internacionais. Apenas através da inovação e de uma ligação muito próxima com os clientes é possível continuar a concorrer nesta área.

2.2.3. Considera que o processo de inovação tem trazido benefícios para a empresa?

R: Sim apenas desta maneira continuamos a ser competitivos.

2.2.4. De que forma o processo de inovação tem servido como forma de aprendizagem para a empresa?

R: Através da contínua procura da inovação tem havido uma melhoria não só nos produtos e serviços como nos próprios processos internos da empresa. Além disso permite que os nossos colaboradores estejam sempre atualizados em termos de novas ferramentas, novos processos e métodos. Para poder inovar é necessário estar a par dos novos desenvolvimentos.

### **Entrevista – Eng.º. Marcelo Almeida**

## **1. PRODUTOS**

1.1. Após uma breve consulta ao vosso site percebe-se que dispõem de várias soluções para os clientes, como o vosso software PowerGest Plus, SIIG Outdoor e diferentes tipos de Hardware e Software. Pode explicar em que consiste (o que é) e qual o objetivo (para que serve):

### **1.1.1. O PowerGest Plus**

R: É uma aplicação que integra vários módulos, onde se pretende que ao implementar o PowerGest ele responda a todas as áreas dessa empresa, normalmente designado por ERP.

Para além dos módulos standard que cobrem sempre uma grande parte da empresa fazemos alterações ao que já existe e novos módulos específicos dependendo da área de negócio da empresa.

### **1.1.2. O SIIG Outdoor**

R: O SIIG Outdoor é uma plataforma que permite o desenvolvimento de sites sobre os dados do PowerGest, ou seja, é uma interface para aplicações web respeitando todas as regras existentes do PowerGest, mas de uma maneira transparente para as empresas que desenvolvem os sites.

### 1.1.3. A Oracle

R: A Oracle é a base de dados com que o PowerGest trabalha.

## 2. INOVAÇÃO

2.1. Considera que a Criativa é uma empresa inovadora? (Se não, a sua entrevista termina aqui. Obrigada.)

R: Sim.

### 2.2.

2.2.1. De que forma acredita que a inovação está presente nos produtos e serviços?

R: É uma preocupação da Criativa, pois se os nossos produtos não estão em constante melhoria e com as novas ferramentas que aparecem no mercado ficamos com um produto antiquado.

2.2.2. O que incentivou a empresa a inovar os produtos e serviços que comercializa?

R: Se não for por esse caminho, qualquer empresa de desenvolvimento de software tem os dias contados.

2.2.3. Considera que o processo de inovação tem trazido benefícios para a empresa?

R: Sim, pois os clientes de uma forma geral gostam da aplicação e temos conseguido angariar novos clientes que deixam outros softwares para usar o nosso.

2.2.4. De que forma o processo de inovação tem servido como forma de aprendizagem para a empresa?

R: Os nossos colaboradores têm que estar em constante aprendizagem das novas ferramentas que surgem no mercado.

## **ANEXO II – Plano de ação para a obtenção de novos clientes**

Modelo disponibilizado pelo Sr. José Amaro, Sócio-Gerente da Criativa

- I. Identificar a zona geográfica
- II. Selecionar o setor de atividade
  - a. Criar base de dados com as empresas a contactar
    - i. Nome
    - ii. E-mail
    - iii. Telefone
    - iv. Contribuinte
  - b. Primeiro filtro
    - i. Empresas que sejam clientes da Criativa / Mapel
    - ii. Empresas que pela atividade não se adequam às soluções da Criativa
- III. 1º Contato
  - a. Telefónico
  - b. E-mail
    - i. Registo da atividade desenvolvida em III. a) e b)
- IV. Reunião
  - a. Apresentação da Criativa
  - b. Apresentação das soluções disponíveis
  - c. Determinar potencial negócio
- V. Follow up
  - a. Registo de interações após a reunião de apresentação
- VI. Monitorização
  - a. Análise do nº de contatos
  - b. Rácios de marcação de reunião presencial
  - c. Rácios de propostas fechadas